

T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜRKİYE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROFESYONELLERİNİN
YETENEK YÖNETİMİ ALGISI VE BİR ARAŞTIRMA

Bitirme Tezi

Ayşegül KASAP

22955212840

Tez Danışmanı : Dr. Şebnem KUZULUGİL

İstanbul, Haziran 2013

T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜRKİYE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROFESYONELLERİNİN
YETENEK YÖNETİMİ ALGISI VE BİR ARAŞTIRMA

Bitirme Tezi

Ayşegül KASAP

22955212840

Tez Danışmanı : Dr. Şebnem KUZULUGİL

Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi



0007719

İstanbul, Haziran 2013

ÖNSÖZ

Son yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında globalde kullanılan yeni yönetim modellerine Türkiye’de de sıklıkla rastlamaktayız.

Y kuşağının profesyonel iş hayatına girmesi, globalleşen dünya, giderek keskinleşen rekabet ortamı ve azalan yetenekli insan kaynağının verimli kullanılması adına oluşturulan yetenek yönetimi disiplini her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Günümüz şirketleri yetenekleri kendi bünyelerine çekebilmek için farklı stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadır. Her şeyden önce yetenek kavramı yeniden tanımlanmakta, yetenek havuzları oluşturulmakta, işe alım süreçleri bu doğrultuda yapılandırılmakta ve uzun vadeli gelişime odaklanılmaktadır. Kısacası, şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak yetenekler istihdam edilmektedir.

Ülkemizde ise yetenek kavramı yeni bir insan kaynakları yönetimi uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsana yapılan harcamanın en iyi yatırım olduğu gerçeği artık ülkemizde de kabul görmeye başlamış ve bugün çoğu şirket işe alım ölçütlerini ve süreçlerini potansiyeli olan çalışanlar üzerine kurma yoluna gitmektedir.

Bu araştırma ile Türkiye’deki İnsan Kaynakları Profesyonellerinin bu yeni yönetim modelini nasıl algıladıkları ve uyguladıklarını betimlemek amacıyla başladığım bu çalışmanın sonuçlarının insan kaynakları yönetimi alanına katkı sağlayabilmesini umut ediyorum.

Her bilimsel araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da teşekkürü hak eden çok özel insanlar bulunmaktadır. Bu çalışmanın ortaya çıkmasında ve gelişmesinde büyük rol oynayan, eğitim hayatım boyunca hep yanımda olan aileme, çalışma boyunca bana yön veren sevgili eşim Gökhan Ergüt’e, yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini esirgemeyen çok değerli tez danışmanım Dr. Şebnem Kuzulugil’e ve araştırmaya katılım gösteren meslektaşlarıma katkılarından ve katılımlarından dolayı teşekkür ederim.

Ayşegül Kasap
İstanbul, Haziran 2013

ÖZET

Globalleşme içinde bulunduğumuz yüzyılda değişimin hızla artmasına sebep olmuş, günümüz şirketlerini rekabette üstünlük oluşturmak ve bu üstünlüğü korumak zorunda bırakmıştır. Rekabetin artması ile birlikte ticari ve içtimai hayattaki unsurlar dünya çapında değişebilir ve yer değiştirilebilir hale gelmiştir.

Üstün rekabet ortamı, işletmeleri ve çalışanları insan kaynakları uygulamalarında, çalışan ve şirket profillerinde de farklılaştırmaya yönlendirmiş; ağır rekabet ortamında ayakta kalabilmek için müşterilerine fark yaratmalarını sağlayacak, yeni ve yaratıcı fikirlerle organizasyonu başarıya götürecek, global rekabet ortamında işletmeye rekabette üstünlük sağlayacak çalışan profili ve insan kaynakları uygulamalarına yönelmişlerdir.

Şirketler arası rekabet üstünlüğünün sağlanmasında en önemli kaynak insandır. Yüksek potansiyelli çalışanların şirkete kazandırılması, elde tutulması, yetiştirilmesi şirketlerin gelecek yıllarda rekabet ortamında üstünlük kazanmasını sağlayacaktır.

Bulunduğumuz yüzyılın gereksinimlerine uygun, yüksek potansiyelli, donanımlı çalışanlara olan ihtiyaç oldukça artmış ve insan kaynakları yönetiminde yeni bir vizyonu ortaya çıkarmıştır: “Yetenek Yönetimi.”

Araştırma sonuçları göstermektedir ki, şirketlerin büyük bir bölümü yetenek yönetimi uygulamamaktadır. Başka bir deyişle, yetenek yönetimi bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülmemektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğu şirketlerinde yetenek yönetimi uygulaması olmamasına rağmen böyle bir uygulamanın olması gerektiğine inanmaktadır. Özellikle insan kaynakları alanında çalışan çoğunluğu Y kuşağı olan katılımcılar çalıştıkları şirketlerde “yetenek” olarak değerlendirilmek istediklerini açıkça belirtmektedir. Araştırmada öne çıkan sonuçlardan biri de ülkemizdeki aile şirketlerinde yetenek yönetiminin neredeyse hiç uygulanmamasıdır. Aile şirketi olmayan ulusal şirketlerde ise yetenek yönetimi tam olarak uygulanmamakla birlikte çeşitli insan kaynakları fonksiyonları (işe alım, ücret, performans, eğitim vb) ile desteklendiği görülmektedir. Dikkat çeken diğer bir sonuç ise şirketlerin daha çok yedekleme ya da orta kademe yönetici yetiştirmek amacıyla yetenek yönetimini tercih etmeleridir. Bu sonuçtan hareketle, uzun vadeli insan kaynağı planlaması ve yatırımının ülkemizde henüz istenilen seviyede olmadığını söyleyebiliriz.

ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Yeteneği oluşturan temel özellikler	4
Şekil 2.2. İş Stratejisi ile yetenek yönetimi stratejisinin uyumlanması.....	12
Şekil 2.3. Yetenek yönetiminin insan kaynakları uygulamaları İle etkileşimi.....	13
Şekil 2.4. Liderliğin kodu özgül yetenekler.....	15
Şekil 2.5.: McKinsey 9'lu Yetenek Matrisi.....	23
Şekil 2.6. : Deloitte işgücü sınıflandırma matrisi.....	26
Şekil 2.7 Yetenek yönetimi işe alım kanalları.....	31
Şekil 2.8. Bağlılık Olgusu.....	36
Şekil 2.9. Şirket tipleri ve yetenek yönetimi kullanma eğilimi grafiği.....	66

TABLÖLER

Tablo 2.1. İnsan kaynakları fonksiyonlarının yetenek yönetimi öncesi ve sonrası karşılaştırması.....	9
Tablo 2.2. Tukcell yetenek matrisi.....	26
Tablo 2.3. İşgücü katma değer matrisi.....	27
Tablo 4.1. Katılımcıların cinsiyet dağılımı.....	43
Tablo 4.2. Katılımcıların yaş dağılımı.....	43
Tablo 4.3. Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımı.....	44
Tablo 4.4. Katılımcıların kıdem ortalaması dağılımı.....	44
Tablo 4.5. Katılımcıların faaliyet gösterdikleri sektör dağılımı.....	45
Tablo 4.6. Katılımcıların çalıştıkları pozisyon dağılımı.....	45
Tablo 4.7. Katılımcıların faaliyet gösterdikleri firma türü dağılımı.....	46
Tablo 4.8. Katılımcıların şirketlerinde yetenek yönetimi sistemini uygulama dağılımı.....	46
Tablo 4.9. Katılımcıların şirketlerinde lider / yönetici yedekleme programı kullanma dağılımı.....	47
Tablo 4.10. Katılımcıların şirketlerinde lider / yönetici yedekleme programı kullanma dağılımı.....	48
Tablo 4.11. Katılımcıların şirketlerinde yetenek yönetimi birimi / uzmanı bulundurma dağılımı.....	48
Tablo: 4.12. Yetenek yönetimi uygulamasının Türkiye’de ne kadar süredir kullanıldığı dağılımı.....	49
Tablo: 4.13. Katılımcıların şirketlerinde yetenek yönetimi programının kaç yıl sürdüğü bilgisi dağılımı.....	50
Tablo 4.14. Katılımcıların şirketlerinde yetenek yönetimi yetenek olarak katılıp katılmadıkları bilgisi dağılımı.....	50
Tablo 4.15. Katılımcıların yetenek yönetimine yetenek olmak istemeleri / istememeleri bilgisi dağılımı.....	51

Tablo 4.16. Şirketlerinde yetenekleri / potansiyelleri nasıl yönetildiğine dair uygulamalar dağılımı.....	52
Tablo 4.17. Yetenekleri yönetimi uygulamasının temel uygulanma amacı dağılımı.....	53
Tablo 4.18. Yetenekleri yönetimi uygulamasının geri dönüşüm süresi dağılımı.....	55
Tablo 4.19. Yetenek yönetimi uygulamasının sektörel sıkıntılar dağılımı.....	56
Tablo 4.20. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının (işe alım, eğitim, performans, ücret, vb.) Yetenek Yönetimi Uygulaması ile Entegrasyonu.....	58
Tablo 4.21. Şirketinizde lider/yönetici yedekleme programının sizce önemi.....	57
Tablo 4.22. Şirketlerde yetenek yönetimi için üst yönetimden alınan destek.....	60
Tablo 4.23. Şirketinizde yetenek yönetimi ile ilgili öngördüğünüz riskler.....	61
Tablo 4.24. Şirketinizde yetenek yönetimi ile ilgili öngördüğünüz riskleri azaltmak için alınan önlemler.....	62
Tablo 4.25. Yetenek Yönetimi'ne Dahil Edilen Potansiyel Çalışanların Katıldığı Yetenek Yönetimi Programına İnancı, Genel Tutum ve Yaklaşımı.....	63
Tablo 4.26. Yetenek Yönetimi'ne katılan potansiyel çalışanların ekibe ve işe karşı, genel tutumu, yaklaşımı.....	61
Tablo: 4.26. Yetenek Yönetimine Katılan Potansiyel Çalışanların Ekibe ve İşe Karşı, Genel Tutumu, Yaklaşımı.....	64
Tablo 4.27. Araştırmaya katılan şirketlerin şirket tipleri ve yetenek yönetimi uygulamalarını kullanma oranları.....	65
Tablo 4.28. Gruplar arasında yetenek yönetimi uygulamasını kullanma oranı arasındaki fark.....	66
Tablo: 4.29. Aile Şirketleri ve Ulusal şirketlerin yetenek yönetimi uygulamasını kullanma oranı arasındaki fark.....	67
Tablo: 4.31. Aile Şirketleri ve Ulusal şirketlerin yetenek yönetimi uygulamasını kullanma oranı bağımsız örnekler testi tablosu.....	67

Tablo: 4.32. Aile ve ulusal şirketler Çok uluslu şirketlere göre yetenek yönetimi uygulamasını kullanma oranı arasındaki fark.....68

Tablo: 4.33. Aile ve ulusal şirketlerin, çok uluslu şirketlere göre yetenek yönetimi uygulamasını kullanma oranı bağımsız örnekler testi tablosu.....68

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	I
Özet.....	II
Şekiller.....	III
TABLolar.....	IV
KISALTMALAR.....	V

BİRİNCİ BÖLÜM

1.GİRİŞ

1.1. Çalışmanın amacı ve Kapsamı.....	1
1.2. Çalışmanın Kısıtları.....	2
1.3. Çalışmanın Yöntemi.....	3

İKİNCİ BÖLÜM

2.ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ TEMEL TANIMLAR VE KAVRAMLAR

2.1. Yetenek Kavramı ve Tanımı.....	4
2.2. Yetkinlik Kavramı ve Tanımı.....	5
2.3. Performans Kavramı ve Tanımı.....	6
2.4.Potansiyel Kavramı ve Tanımı.....	6
2.5 İnsan Kaynakları Profesyonelleri Tanımı.....	6
2.6. Yeteneğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	7
2.7. Yetenek Yönetimi.....	10
2.7.1. Yetenek Yönetimi Kavramı ve Tanımı.....	10
2.7.2 Yetenek Yönetimi Sisteminin Yararları.....	10
2.7.3. Yetenek Yönetimi Sisteminin Kapsamı.....	12
2.7.3.1. Rol Temelli Program.....	12
2.7.3.2. Havuz Temelli Program.....	12
2.7.3.3. Bireysel Temelli Program.....	13
2.7.3.4. Açık Sistem.....	13

2.7.3.4. Kapalı Sistem.....	13
2.7.3.5. Karma Sistem.....	13
2.8. Yetenek Yönetimi Sistemi Stratejisi ve İşletme Stratejisinin Uyumu.....	13
2.9. Yetenek Yönetimi Sisteminde İşletme İçi Sorumluluk Dağılımı.....	15
2.10. İnsan Kaynakları Bölümünün Sorumluluğu.....	17
2.11. Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu.....	18

BÖLÜM 3

3.YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİNİN UYGULANMASI

3. Yetenekyönetimisürecininuygulanması.....	20
3.1. Kilit Pozisyonların Saptanması.....	20
3.2. Yetkinliklerin Saptanması.....	21
3.3. Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması.....	23
3.4. Performans, Yetkinlik Değerlendirme ve Potansiyel.....	24
3.5. Yetenek Matrisi Oluşumu.....	25
3.6. Çalışanların Sınıflandırılması.....	26
3.7.Yetenekli Çalışanları Cezbetmek.....	29
3.8.Yetenekli Çalışanların Seçimi ve Yerleştirmesi.....	31
3.9.Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi.....	33
3.9.1.Yedekleme ve Lider Geliştirme Programları.....	34
3.9.2.Koçluk ve Mentorluk.....	35
3.9.3.e-Öğrenme.....	35
3.9.4. Oryantasyon.....	35
3.9.5. Kurum Üniversiteleri.....	36
3.10.Yetenekli Çalışanların Elde Tutulması.....	36
3.10.1. Çalışan Bağlılığı.....	37
3.10.2. Kurum Kültürü.....	38
3.10.3. Çalışan Motivasyonu.....	38
3.10.4. Yeteneklerin Ücretlendirilmesi.....	38
3.10.5. Performans Yönetimi.....	39
3.10.6. Diğer Elde Tutma Yöntemleri.....	39

DÖRDÜNCÜCÜ BÖLÜM

4. TÜRKİYE İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİNİN YETENEK YÖNETİMİNE BAKIŞ AÇILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı.....	40
4.2. Çalışmanın Kısıtları.....	40
4.3. Çalışmanın Yöntemi.....	40
4.4. Araştırma ve Verilerin Toplanması.....	41
4.5. Verilerin Çözümü, Güvenilirliği ve Yorumlanması.....	42
4.7. Anketin Cevaplanma Yüzdesi.....	42
4.8. Anketin Değerlendirilmesi.....	42
4.9. Sonuçlar ve Öneriler.....	69

KAYNAKLAR.....	74
EKLER.....	79
ÖZGEÇMİŞ.....	85

BİRİNCİ BÖLÜM

1.GİRİŞ

Globalleşme içinde bulunduğumuz yüzyılda değişimin hızla artmasına sebep olmuş, işletmeler rekabetçi üstünlük oluşturmak ve bu üstünlüğü korumak zorunda bırakmıştır. Rekabetin artması ve derinleşmesi ile birlikte ticari ve toplumsal hayattaki unsurlar dünya çapında yer değiştirilebilir ve ikame edilebilir hale gelmiştir.

Üstün rekabet ortamı, işletmeleri ve çalışanları insan kaynakları uygulamalarında, çalışan ve işletme profillerinde de farklılaştırmaya yönlendirmiş; ağır rekabet ortamında ayakta kalabilmek için müşterilerine fark yaratmalarını sağlayacak, yeni ve yaratıcı fikirlerle organizasyonu başarıya götürecek, global rekabet ortamında işletmeye rekabette üstünlük sağlayacak çalışan profili ve insan kaynakları uygulamalarına yönelmişlerdir.

İşletmeler arası rekabet üstünlüğünün sağlanmasında en önemli faktör insan faktörüdür. Yüksek potansiyelli çalışanların işletmeye kazandırılması, elde tutulması, yetiştirilmesi işletmelerin gelecek yıllarda rekabet ortamında üstünlük kazanabilmesine büyük katkı sağlayacaktır.

Bulunduğumuz yüzyılın gereksinimlerine uygun, yüksek potansiyelli, donanımlı çalışanlara olan ihtiyaç oldukça artmış ve insan kaynakları yönetiminde yeni bir vizyon ortaya çıkarmıştır. “Yetenek Yönetimi.”

Yetenek Yönetimi kavramı 1990’lı yılların sonunda ABD’de ortaya çıkmış, uygulamada ve akademik yazında yaygınlaşması ise Mckinsey danışmanlarının 1997’de yaptığı araştırmayla başlamıştır.

Yetenek yönetimi uygulaması Türkiye’deki işletmelere ağırlıklı uluslararası işletmelerin programları ile girmiş, bankacılık ve ilaç sektörlerinde yaygınlaşarak günümüzde ulusal, yerel ve aile şirketlerinde dahil olmak üzere uygulanmaya başlanmış, temel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yetenekli çalışanlar günümüzde sadece eğitim, ücret vb. haklarla şirketlerine bağlılık sağlayamıyorlar. Yetenekli çalıştıkları şirketlerinde adeta bir kariyer hikayesi yazmak ve bu hikayeti yazıp oynarken insan kaynakları yönetiminin bu süreci programlaştırması ve

yönetmesini bekliyorlar. Bu nedenle yetenekli çalışanların ülkemizde de cezbetmek, geliştirmek ve elde tutmak için bu uygulamayı işletmelerde kullanmaktalar.

1.1. Çalışmanın Amacı

Bu araştırma ile Türkiye’de farklı sektörlerde insan kaynakları profesyoneli olarak çalışan kişilerin yetenek yönetimine ilişkin mevcut bakış açılarını ölçmek amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda araştırma soruları şunlardır:

1. Farklı şirketlerde uygulanan yetenek yönetiminin amaç farklılıklar ve benzerlikleri yönleri nelerdir?
2. Yetenek yönetimine ilişkin ortaya çıkacak algı olumlu nitelikte mi yoksa olumsuz nitelikte midir?
3. Türkiye’deki işletmelerin yetenek yönetimi ile ilgili olası riskler ve bunlara karşı alınan önlemler nelerdir?

1.2. Çalışmanın Kısıtları

Bu araştırma, LinkedIn Türkiye üzerindeki İKY Profesyonelleri/kullanıcıları ile sınırlıdır. Araştırma için LinkedIn üzerinden ulaşılan 350 İKY Profesyoneline ulaşılmış ve 51 İnsan Kaynakları yönetimi profesyoneli ankete katılım göstermiştir.

1.3. Çalışmanın Yöntemi

Bu araştırma genel tarama modelindedir. Genel tarama modeli, çok sayıda öğeden oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya ulaşmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir örneklem üzerinde yapılan bir tarama biçimidir (Karasar, 2003). Türkiye İnsan Kaynakları Yönetimi Profesyonellerinin Yetenek Yönetimi Algısı önceden belirlenen amaç ve ölçütler çerçevesinde “içerik çözümlemesi” tekniğiyle inceleneceğinden bu çalışmada izlenen yöntem, genel tarama modeline uygundur.

Araştırmanın çalışma evrenini, Dünya çapındaki 200 ülke ve bölgede 200 milyon üyesiyle dünyanın en büyük profesyonel sosyal iletişim ağı olan LinkedIn oluşturmaktadır. Başka bir deyişle LinkedIn, iş dünyasının sosyal ağı olarak kabul edilmektedir. Türkiye’de ise 1

milyona yakın profesyonel LinkedIn'i kullanmaktadır.

(<http://www.ntvmsnbc.com/id/25324292/>)

Örneklem seçiminde LinkedIn'in Türkiye'deki İKY profesyonelleri tarafından yetenekleri bulma, çekme noktasında sıkça kullanılması ve kullanımının giderek artması önemli bir etken olmuştur. Yine LinkedIn üzerinde farklı sektörlerden İKY profesyonellerinin bulunması, araştırmacının bilgi ve kaynaklara kolaylıkla ulaşmasını ve araştırmanın amaçları doğrultusunda hareket etmesini kolaylaştıracağından LinkedIn araştırma örnekleme olarak seçilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ TEMEL TANIMLAR VE KAVRAMLAR

Bu bölümde yetenek yönetimi vizyonu ve araştırmada sıklıkla karşılaşılabilecek olan temel terim ve kavramların yetenek yönetimi ile ilişkisi açıklanmıştır.

2.1. Yetenek Kavramı ve Tanımı

Bireysel yeteneklerin ölçümü ve gelişmesi ile ilgili çalışmalar yeni değildir. İnsan gruplarının oluşumundan beri bazı özel yeteneklerin analizi ve özellikleri ile ilgili çalışmalar başlamış, toplumsal yapıya göre kadının yetenekleri ile erkeğin yetenekleri arasında farklar bulunmuş veya kabul edilmiş ve bu yeteneklerin dağılımına göre iş bölümü yapılmıştır. 19. yy'ın ikinci yarısından sonra insan yeteneklerinin gelişmesinin gösterdiği yapı incelenmiştir. Bu incelemelerden sonra ilk defa bireysel farklılıklarda yetenek farklılığı da önemli bir faktör olarak düşünülmüştür. Söz konusu gelişmelerden sonra yetenek ölçümü değişik ülkelerde yapılmaya başlanmıştır. Yetenek ölçümü ve karşılaştırma çalışmalarının tutarlı sonuçlar vermesi ve bazı istatistik yöntemlerle desteklenmesi sonucu 20.yy'ın başında teknolojik ve bilimsel çalışmalarla yetenek ölçümü sanayide yönetsel kararların verilmesi için kullanılmaya başlanmıştır. Toplumların teknolojik yapıları gelişmeye başladıkça, hızlı teknolojik değişimler işletmelerdeki çalışma araç ve gereçleri ile iş yöntemlerini etkiledikçe, iş görenlerin bu değişimlere uyumları ve söz konusu araç gereçleri etkili bir biçimde kullanmaları çok önemli olmaya başlamıştır. Bu nedenle işgücünün eğitiminde, gerekli olmaya başlamıştır.(Erdoğan, 1999)

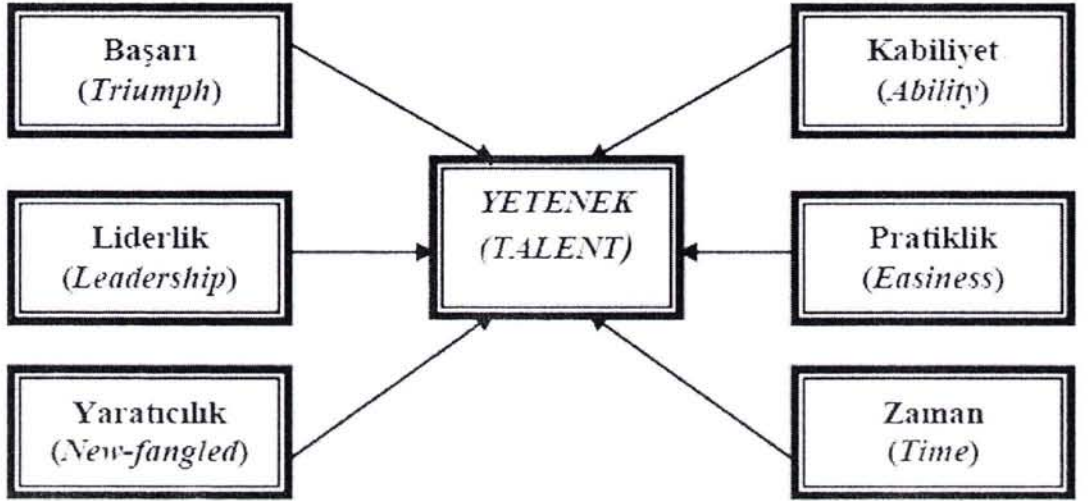
Yetenek, bir kişinin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği ve kabiliyeti ya da bir duruma uyma konusunda organizmasında bulunan ve doğuştan gelen güç ve kapasitesidir. (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2013)

Yetenek kavramı için bir başka tanımlamayı da şu şekilde yapabiliriz. Yetenek; bir kişinin tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin üretken bir şekilde

uygulanabilmesidir. Bu tanıma göre çekicilik, stratejik düşünme, rekabetçilik, empati kurabilme, odaklanabilmek ve zarafet birer yetenektirler.

(Buckingham ve Vosburgh, 2002)

İş yaşamında yetenekli insan tabiri; yüksek potansiyel sahibi,engin bilgisi ve becerisi olan, değişimleri yönetebilecek, değer yaratarak kurumu geliştirebilecek kişiler için kullanılmaktadır. (Duttagupta, 2010)



Şekil 2.1 Yeteneği oluşturan temel özellikler (www.kaynagiminsan.com)

2.2. Yetkinlik Kavramı ve Tanımı

Yetkinlikler İş dünyasında bireylerin kişisel ve ekip içindeki vasıflarıyla ilgili önemli bir kaynaktır. Yetkinlikler insan kaynakları yönetiminde işe alım, performans değerlendirme, eğitim-gelişim, ücretlendirme, yedekleme gibi yönetsel süreçlerde karar alma noktasında önemli veriler sağlamaktadır. İşletmeler organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için şirketlerine ait yetkinlikleri belirler ve süreçleri bu yetkinlikler çerçevesinde yönetirler. Şirket yetkinlikleri şirketin karakteri, fotoğrafıdır.

Yetkinlik, belirli bir işi başarıyla yapabilmek için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışlar olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla yetkinlik başarılı performansı sağlayacak karakteristiklerdir. (Rothwell ve Kazanas, 2003)

2.3. Performans Kavramı ve Tanımı

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten kavramdır. (Benligiray, 2008)

Performans kişi ya da kurumların belirledikleri hedeflere ulaşmasındaki etkinlik düzeyi ve verimliliğidir, kurumlar çalışanlarının performansını yönetmeden şirket performansını yönetmekten bahsedemezler.

2.4. Potansiyel Kavramı ve Tanımı

Potansiyel kelimesi varlığı, gücü ortaya çıkmamış olan, gizil anlamına gelmektedir. (<http://www.turkcebilgi.com/sozluk/potansiyel>, 2013) Başka bir deyişle potansiyel, insanın gizil güçlerinin toplamıdır.

2.5 İnsan Kaynakları Profesyonelleri Tanımı

İşletmelerde en az 1 yıl ve üzerinde insan kaynakları yönetimi alanında çalışmış, işe alım, eğitim, performans, ücretlendirme gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında uzman ve üstü pozisyonlarda çalışmış ve çalışan meslek grubu.

2.6. Yeteneğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Sanayi devrimi sonrasında işletmelerin insana, çalışanına olan bakış açısının değişimi ile bilim haline gelen insan kaynakları yönetimi, ilk etapta kayıt tutma, kontrol etme, bilgileri raporlama fonksiyonlarını üstlenmiştir.

Her alanda yaşanan hızlı değişim, insan kaynakları yönetimi bilimi konusunda da değişmiş, organizasyon yapıları büyüdükçe insan kaynakları biliminin kapsamı ve sorumlulukları artmış, organizasyonların büyümesinde daha proaktif rol oynayarak işletme stratejilerinin belirlenmesi, uygulanması, hayata geçirilmesi gibi işletmeler için kritik olan noktalarda da sürecin yönetiminden ve gelişiminden sorumlu alan olarak konumlandırılmıştır.

Bu süreçte insan kaynakları yönetiminin insana bakışındaki “kaynak” temelli bakış günümüzde sorgulanır olmuştur. Zira işletmelerin başarısında en büyük faktöre sahip olan yetenekli insanların, işletmenin sahip olduğu makina, donanım, para, bina gibi kaynaklarla aynı kategoride değerlendirilmesi yetersiz bir yaklaşım haline gelmiştir.

Eğitim, performans yönetimi, motivasyon kişisel gelişim, yeni görev tanımları, organizasyon şemaları ve benzeri uygulama ve yöntemlerden oluşan “insan kaynakları” tanımı da artık tek başına yetmemektedir. İnsan kaynakları yönetimi faaliyet odağından değer katmaya doğru bir vizyon arayışındadır. (Fitz-Enz ve Phillips, 2001)

Klasik insan kaynakları ölçüm (performans vb.) ve uygulamaları (eğitim, ödül, terfi uygulamaları vb.) stratejik insan kaynakları alanında yetersiz kaldığı için yeni insan kaynakları vizyonu olarak nitelendirilen “Yetenek Yönetimi” süreci/uygulaması insan kaynakları yönetiminin gündemine yeni sorumluluk ve rollerle girmiştir.

Bu yeni yönetim felsefesi, yetenekli çalışanların üst yönetim tarafından en önemli üretim faktörü olarak görüldüğü yetenek stratejisinin işletme stratejisiyle eşitlendiği, yetenekli kişilerin işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması süreçlerini kapsayan ve yetenekli çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri en uygun ortamı sağlamaya çalışan değer odaklı bir yaklaşımdır. (Heinen ve Neill,2004)

Tablo 2.1. : İnsan kaynakları fonksiyonlarının yetenek yönetimi öncesi ve sonrası karşılaştırması (Kaynak : Michaels, Ed ve Diğ., WarForTalent, Boston: Harvard Business School Press, 2001 s.9-12)

	ESKİ YOL	YENİ YOL
Yetenek Bakış Açısı	Birtakım iyi çalışanlara sahip olmak iyi performans için kalırdır.	İşletme için doğru yetenekteki insanlara sahip olmak, rekabet avantajı sağlamak için kritik bir kaynaktır.
	İnsan kaynakları çalışan yönetimi ile ilgili, işe alım, ücret, performans yönetimi ve yedekleme planları gibi hizmetleri yürütür.	Genel müdürden başlayarak her yönetici yetenekli insanları şirkete kazandırmak, geliştirmek, ilgi çekici bir iş sağlamak, elde tutmak gibi sorumluluklara sahiptir. Bir başka deyişle her yönetici yetenek havuzunu güçlendirmek için çalışmalıdır.
Çalışan Değer Teklifi	Çalışandan üst düzey pozisyonları ve önemli sorumlulukları almadan önce yapılması gerekeni yapması ve yaptıklarıyla işlevini yükseltmesi beklenir.	Çalışan, işini yapan bir gönüldür. Çalışanları elde tutmak için istedikleri ortam yaratılmaya çalışılır.
	Müşterileri çekmek için güçlü değer teklifleri.	Yetenekleri çekmek ve elde tutmak için ayırt edici değer teklifleri.
İşe Alım	İşe alım birçok aday arasından en iyilerin satın alınması gibidir.	İşe alım pazarlama ve satış gibidir. Sorumluluk tüm yöneticilerdedir.
	Sadece başlangıç düzeyindeki pozisyonlar için eleman alınır ve belirli 6-7 okuldan mezuniyet şartı aranır.	Tüm düzeylerdeki pozisyonlar için uygun olan her okul ya da şirketten eleman alınabilir.
Lider Geliştirme	Gelişim, eğitim demektir.	Gelişim bir dizi zorlayıcı iş tecrübesi, içten ve destekleyici koçluk gibi öğeleri içerir.
	Gelişim iyi bir patrona sahip olacak kadar şanslıysanız mümkündür.	Gelişim, performans ve çalışanların elde tutulması için çok önemlidir. Gelişim kurumsal bir anlayışa sahip olabilir.
Farklılaşma	Farklılaşma takım çalışmasını baltalar.	En iyi performans gösteren çalışanlara farklılaştırılmış fırsat ve destekler bolca sunulur. Orta düzey performans gösterenler geliştirilir. Düşük performans gösterenlere iyileşmeleri için yardım edilir ya da işten çıkarılır.

2.7. Yetenek Yönetimi

2.7.1. Yetenek Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Yetenek yönetimi konusunda açıklamalar yapmaya başlamadan yetenek kavramını tanımlamak gerekiyor. Yetenek kavramı başarı, kabiliyet, liderlik, kolaylaştırmak, yaratıcılık ve yenilikçilik ile zamanı etkin kullanma unsurlarıyla ilişkilidir. Bununla bağlantılı olarak yetenek kişinin işini başarılı, kolaylaştırıcı, yeniliğe ve yaratıcılığa dayalı ve uygun bir zamanla yapabilme kabiliyetidir. (Jay, 2008)

Yetenek yönetimi günümüzde stratejik bir olgu olarak hesaba katılmalıdır. Yetenek yönetimi süreci; iş gücü planlamasını, yetenek çatışma analizini, işe alma sürecini, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini, elde tutma faaliyetlerini, yetenek özetlerini ve yedekleme planlarını içermektedir. (McCauley ve Wakefield, 2006)

İşletmelerde yetenekli çalışanların işe alınması, performanslarının yönetilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi günümüz rekabet ortamında hem çalışan hem de işverenler için artık yetersiz gelmemeye başlamıştır; tüm bunların entegre olması ve stratejik olarak yönetilmesi ile birlikte yetenek yönetimi kavramı oluşmuştur.

Yetenek yönetimi bir işletmenin tüm kademelerinde yer alan yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, yedekleme planlaması, performans değerlendirme, yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşı karşıya kaldığı yeni bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. (McCauley ve Wakefield, 2006)

2.7.2 Yetenek Yönetimi Sisteminin Yararları

Günümüz işletmelerinin global ekonomide güçlü olmaları ve güçlerini devamlı kılabilimleri tamamen insan faktörüyle ilişkilidir.

Kurumların geleceğini tepe yönetimle birlikte organizasyonda çalışan insan değerleri belirler. Tepe yönetim sadece kaynak ve stratejiyi oluşturup alt ekiplere yayabilir.

Çalışanların bu stratejiyi hayata geçirebilmeleri için inanmaları, benimsemeleri ve kaynakları doğru şekilde kullanacak değerlere ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir.

Her şirketin kendine has oluşturduğu yetkinlik ve değerler yönetim ve çalışanlar tarafından benimsendiği, inanıldığı ve sahip çıkıldığı takdirde şirketin stratejilerine giden zorlu yolunda köprü görevini görür.

McKinsey Company'nin yaptığı bir araştırmaya göre, ABD'de yetenek yönetimini başarıyla uygulayan ilk yüzde 25'lik dilimdeki işletmeler ile en kötü yüzde 25'lik dilimde bulunanlar arasında satış karı kıyaslandığında, % 10 gibi bir farklılık olduğu görülmüştür. Ayrıca aynı araştırmada en iyi % 25'lik dilimdeki işletmelerde çalışan bağlılığı ile liderlik ve kalite endeksinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. (Genç, 2006)

Yetenek Yönetiminin işletmelere olan faydalarını yapılmış araştırmalardan elde edilen verilere göre şöyle sıralayabiliriz. (Chowdhury, 2001)

- Daha yaratıcı çalışanlar
- Çalışanların performansında artış
- Yüksek potansiyel sahibi olan kişiler konusunda saydamlık
- Önemli pozisyonların yedekleri konusunda saydamlık
- İçeriden terfilerde daha yüksek bir oran ve buna bağlı memnuniyet
- Geleceğin liderlerinin erken tanınması
- Stratejik pozisyonların yedeklenerek pozisyon boşalması durumunda belirsizliğin ortadan kalkması
- Üst pozisyonlara çıkacak kişilerin başarı oranlarında artış
- İşten ayrılmaların azalması
- Yeterince yetenekli olmayan çalışanların da yetenekli çalışanlara öykünmesi nedeniyle performans artışı
- Şirket dışındaki yetenekli çalışanlar için cazip bir şirket olmak
- Çalışanlara iç müşteri bilinciyle müşteri odaklı yaklaşım

2.7.3. Yetenek Yönetimi Sisteminin Kapsamı

Yetenek yönetimi sistemini şirketlerinde hayata geçirmek isteyen işletmeler bu sistemin hangi çalışanları içereceğini şirket politikalarına göre ilk etapta belirlemesi esastır.

Yetenek yönetimi sisteminin kapsamı işletmenin büyüklüğü, teknolojik gereklilikleri, iş gücü devir oranı, yeni iş fırsatları iş kolu gibi iç ve dış dinamikler etkilemektedir. (Rothwell ve Kazanas, 2003)

Yetenek yönetiminin kapsamı bir ayırıma göre üç farklı bakış açısıyla ele alınabilir. Bu bakış açıları şöyle özetlenebilir. (Berger ve Berger, 2004)

2.7.3.1. Rol Temelli Program

Doldurulması zor ya da işin başarısında kritik olan belirli kilit pozisyonlara odaklanılır. İki farklı şekilde uygulanabilir:

Birincisi, işletme içindeki yönetsel pozisyonları kapsayan kilit pozisyonlara odaklanılmasıdır. Burada her yöneticinin yedeği ya da yedekleri belirlenerek yöneticinin ayrılması ya da farklı pozisyona geçmesi durumunda yerine geçecek kişilerin yetiştirilmesini amaçlar.

İkincisi, işletme için çok önemli kritik uzmanlıkları içeren kilit pozisyonlara odaklanmasıdır. Bu pozisyonlardaki kişilerin yedekleri belirlenir ve yedekler ilgili pozisyonun yetkinlik düzeylerine ulaşmaları için yetiştirilir. Böylece asıl kişinin ayrılması ya da başka bir pozisyona geçmesi durumunda işletme hazırlıklı olmuş olur.

2.7.3.2. Havuz Temelli Program

İşletme içinde farklı düzeylerdeki yüksek potansiyelli kişileri farklı havuzlarda birleştirerek ihtiyaç duyulan pozisyonun niteliklerine en uygun kişilerin bu havuzlardan seçimine dayalı bir sistem oluşturmaya dayalıdır. Yetenek havuzundaki, liderlik pozisyonlarına geçebilecek kişilere odaklanılır.

2.7.3.3. Bireysel Temelli Program

Gelecek vaad eden, ilerleme potansiyeli olan yetenekli kişilere odaklı bir uygulamadır.

2.7.3.4. Açık Sistem

Tüm çalışanlar, gelecekteki adaylarını belirler.

2.7.3.5. Kapalı Sistem

Adaylar gizlidir ve geliştirme gizli olarak yapılır. Adaylar bile adaylıklarından habersizdirler.

2.7.3.6. Karma Sistem

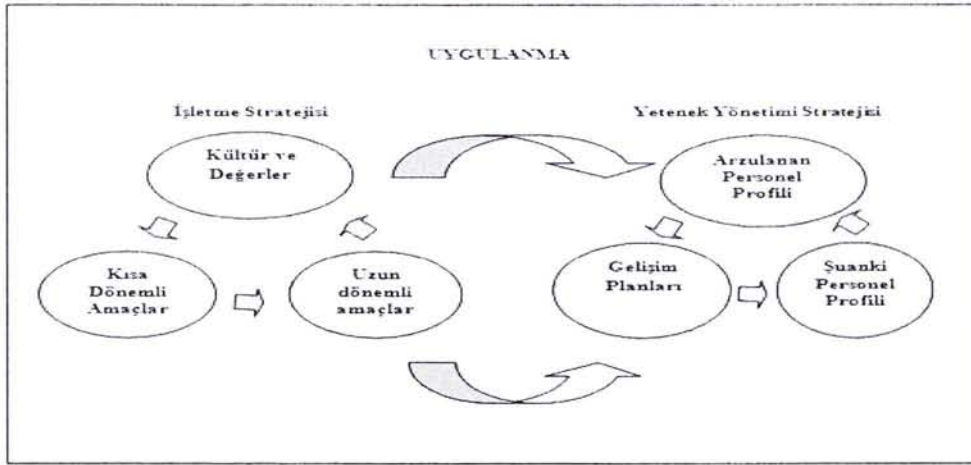
Yalnızca adaylar kendi adaylıklarını bilirler, onun haricinde diğer çalışanlar bilgilendirilmezler.

2.8. Yetenek Yönetimi Sistemi Stratejisi ve İşletme Stratejisinin Uyum

İşletmeler uzun vadeli stratejilerin hayata geçirebilmeleri için güçlü, yetenekli çalışan gücüne ihtiyaç duymaktadırlar.

İşletme stratejisi ile yetenek stratejisi arasındaki bütünleşme derecesi şirketten şirkete değişir. Fakat yetenek yönetiminde tutarlılık ve bütünlüğü sağlamak amacıyla işletme stratejisi ile yetenek stratejisi uyumlandırılmalıdır. (Keçecioğlu, 2006)

Bu bağlamda işletmenin kısa ve uzun vadeli amaçları, işletme kültür ve değerleri, mevcut çalışan profili ile arzulanan personel profili çalışanların gelişim planlarıyla uyumlu hale getirilir. Bu uyum aşağıdaki şekilde görülmektedir. Yedekleme sistemi ve yetenek matrisinin yapılandırılması sırasındaki işletmede de kapsam itibarıyla farklılıklar görülebilir. İşletme kültürüne, üst yönetim talebine ya da ihtiyaçlarına göre sistem üç farklı şekilde işletilebilir. (Smita, 2007)



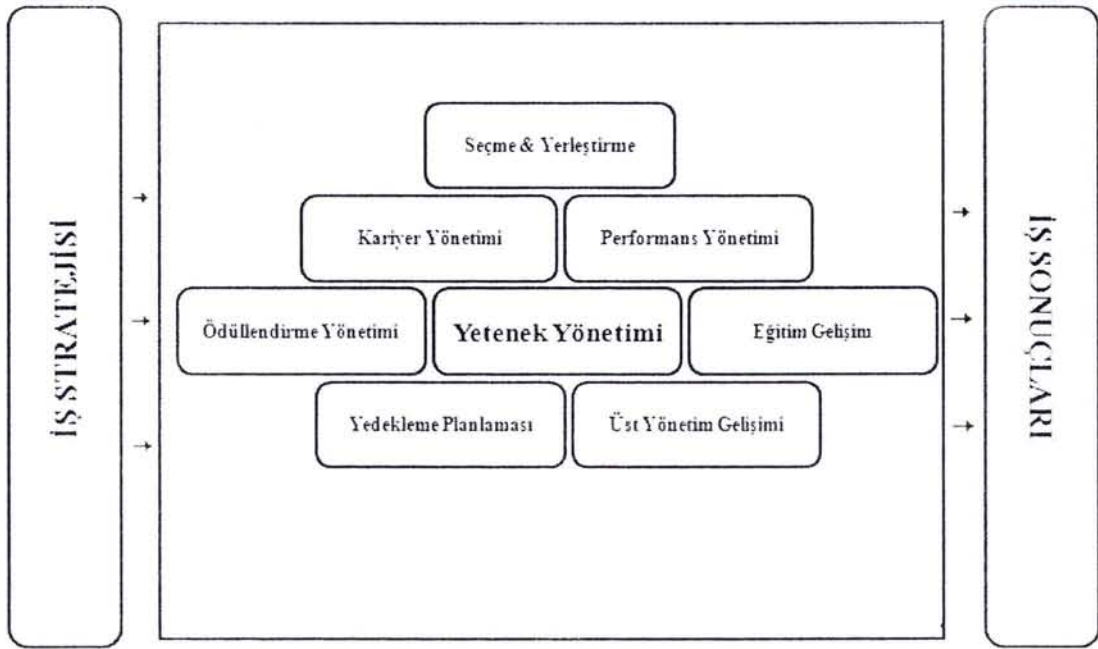
Şekil 2.2. : İş Stratejisi ile yetenek yönetimi stratejisinin uyumlanması.

(Kaynak : Swaiti Smita, "Talent Management, Career Development & Succession Planning (CDSP)" Presentation, July 2007., s.2. <http://www.Citechr.com/33784-resource-materials-career-development-succession-plan.html>, 14 Şubat 2010)

Şekilde işletme stratejisi ve yetenek yönetimi arasındaki bağı anlamlandırdığımızda seçme yerleştirmeden, eğitim, performans gibi tüm insan kaynakları yönetiminin temelinde yetenek yönetimi uygulaması yer almaktadır.

İşletmenin uzun vadeli stratejik hedeflerinin hayata geçirilebilmesi kapsamında devreye giren insan kaynakları yönetimi fonksiyonları talep edilen gelişimi sağladığında direkt iş sonuçlarına etki eder, uyum sağlanmış olur. Diğer bir ifadeyle işletme stratejileri, yetenek yönetimi, insan kaynakları fonksiyonlarının etkileşimini aşağıdaki tabloyla ifade

edebilmekte mümkündür;



Şekil 2.3. Yetenek yönetiminin insan kaynakları uygulamaları ile etkileşimi (Kaynak : Swaiti Smita, “Talent Management, Career Development & Succession Planning (CDSP)” Presentation, July 2007., s.2. [http://www. Citechr.com/33784-resource-materials-career-development-succession-plan.html](http://www.Citechr.com/33784-resource-materials-career-development-succession-plan.html), 14 Şubat 2010)

2.9. Yetenek Yönetimi Sisteminde Şirket İçi Sorumluluk Dağılımı

Yetenek Yönetimi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını içeren bir süreçtir ancak tüm sürecin tamamlanmasında sadece insan kaynakları yönetimi bölümü değil belirli kademedeki yöneticilerin ve çalışanlarında dahil edilerek tamamlandığı bir süreçtir.

Yetenek yönetimi insan kaynakları uygulamaları üzerine kurulu, ancak sadece insan kaynakları bölümünün inisiyatifinde olan bir sistem değildir Yetenek yönetimi yaklaşımının benimsenmesi işletmedeki tüm çalışanları kapsayan bir süreçtir. (Cheese vd. 2008)

Bu sürecin hassas bir şekilde yönetilmesi esastır. Gerek dengelerin korunması, gerekse iletişimin doğru yönetilmesi, değişimin doğru yönetilmesi sistemin başarılı bir şekilde çalışması için çok önemlidir.

Bu önemli sürecin yönetilmesinde organizasyonun tepe yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve orta kademe yönetimin sorumlulukları yüksektir.

Yetenek yönetiminin şirketlerde başarılı olabilmesi için üst yönetim desteğinin olması kesinlikle gerekmektedir. Çalışanların bu sisteme inanmaları için üst yönetime güvenmeleri, desteklediklerini bilmeleri, inanmaları çok önemlidir.

Üst yönetimi kavramı işletme özelinde farklılık göstermekle birlikte genellikle şirketle doğrudan ilgili ve yetkili yönetim kurulu, patronun kendisi ya da en üst noktadaki profesyoneller olarak tanımlanmaktadır. (Kaynak vd. 2000)

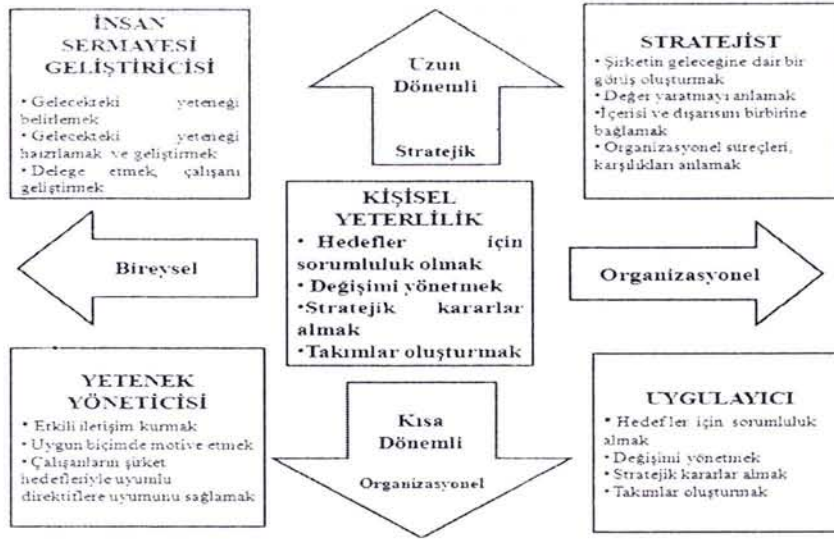
Egon Zehnder International şirketinin yaptığı bir araştırmaya göre ise yetenek yönetiminin uygulandığı fakat Ceo'ların liderlik süreçlerine dahil olmadığı şirketler, CEO'ların dahil olduğu şirketlere kıyasla üç yıllık zaman periyodunda % 26'ya varan oranlarda daha düşük kar elde etmektedir. (Lambsdorff, 2005)

Çalışanların değişimin gerekçesine inanması ve benimsemesi tepe yönetimin destek ve ilgisi ile gerçekleşir. Bu süreçte en büyük sorumluluk tepe yönetime düşer. (Atlı, 2012)

Bir şirketin tepe yöneticisi aslında yeteneği yöneten kişidir. Bu anlamda yetenek yönetimi sadece insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda değildir. Öyle ki General Electric'in eski CEO'su Jack Welch, kendisini astronomik ücret paketine sahip bir insan kaynakları yöneticisi olarak tanımlamıştır. (Yeşildere, 2006)

Ulrich'e göre bu süreç tepe yönetimde beş boyutta ele alınır;

- İnsan sermayesini geliştirme,
- Yeteneği yönetme,
- Strateji belirleme,
- Strateji uygulama.



Şekil 2.4. : Liderliğin kodu : özgül yetenekler (Kaynak : Dave Ulrich, “What’s Next For HR And Leadership? Bringing Life to Work” 13th. HR Conferance Istanbul April 2008.)

Uzmanlardan Tom Peters ise günümüzün başarılı liderlerini yetenek fanatikleri olarak adlandırmaktadır. Bu liderler yetenekli çalışanlara sahip olabilmek için, bu çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri, yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri işletme ortamını sağlamakla görevlidir. (Peters, 2006)

2.10. İnsan Kaynakları Bölümünün Sorumluluğu

İnsan kaynakları bölümü yetenek yöneticisi olarak, yetenek yönetimi sisteminin tanımlayıcısı, altyapısının hazırlayıcısı, yöneticisi, sistemin sürekli iyileştiricisi, taraflar arasındaki koordinasyon sağlayıcısı, yetenek ve üstün performansa dayalı sürdürülebilir bir kurumsal kültürün oluşturucusu ve denetleyicisidir. Bu süreçte yeteneğe bakış açısının değiştirilmesi, yeteneklerin firmaya çekilmesi, doğru yeteneklerin seçilmesi, işletmeye uyumlandırılması, geliştirilmesi ve elde tutulması, insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda yürütülmesinin sağlanmasıdır. (Çırpan ve Şen, 2009)

İnsan kaynakları bölümü David Ulrich’in sözünü ettiği gibi hem süreç uzmanı, hem de çalışanın elçisi, hem değişim ajanı hem de stratejik iş ortağı rolünü çok iyi oynamalıdır. Bu roller içerisinde özellikle değişim ajanı rolünden hareketle Ulrich, insan kaynakları

yöneticisini örgütü yeniden yaratan bir değişim temsilcisi olarak görmektedir. Bu süreçte başarılı kurumsal değişim için insan kaynakları yönetiminin görevleri şöyledir. (Ceylan, 2006)

- Örgütsel değerlerin yaratılması
- Değişim konusunda istekli ve yönlendirici olma
- Gelişme ve yenilik konusunda ihtiyaç yaratmak
- Adanmayı sağlamak
- Kurumsal kimlik ilişki ve yapıları değiştirmek
- Bilginin etkin paylaşımına dayanan bir kültür geliştirmek

İnsan kaynakları bu süreçte aynı zamanda insan sermayesinin emanetçisi, bilgi yönlendiricisi, ilişki kurucusu, hızlı seferberlik konusunda roller üstlenecektir.

2.11. Orta Kademe Yöneticilerin Sorumluluğu

Yetenek yönetimi sistemi ne kadar başarılı bir kurgu ile kurulup, işletmeye entegre edilse bile eğer orta kademe yöneticiler sisteme inanmaz ve sahip çıkmazsa sistem başarılı olamaz. Tepe yönetim ne kadar stratejik kararlar verip uygulasa, insan kaynakları yönetimi bölümü çok güzel sistem ve süreçler kurmuş olsa da yetenekler kaçacaktır.

Yetenek yönetiminde orta kademe yöneticiler bir bakıma köprü işlevi görür. Zira yetenek yönetimi firmanın her seviyesinde yaşatılırsa başarılı olur. Orta kademe yöneticiler, tepe yönetim ve insan kaynakları bölümüyle eşgüdümlü çalışarak, yetenek yönetimini çalışanların benimsenmesi sürecinde, yönetimi temsil eder. (Atlı, 2012)

Yöneticiler bu süreçte sistemin başarısını engelleyecek davranışlardan kaçınarak, tanımlanan sisteme uygun olarak belirlenen potansiyel adayların yetiştirilmesi için emek ve zaman harcamalıdır. Bununla birlikte, yöneticiler yetenek yönetimi sürecinde çeşitli nedenlerle direnç gösterebilir. Bu nedenlerden en önemlisi adayların yetiştirilmesinin ayrı bir emek ve zaman gerektirmesidir. Günlük işlerinin yanında potansiyel yöneticilerin yetiştirilmesi ilave bir yük olarak görülebilir. Direncin bir diğer nedeni de kendilerinden daha yetenekli birilerinin yerine getirilme korkusudur. Bu dirençlerle baş edebilmek için,

üst yönetimin kararlı durması ve açık iletişim ile bölüm yöneticilerinin kaygılarını giderecek adımlar atması gereklidir.(Çırpan ve Şen, 2009)

İşletmelerde, yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin süreçleri yürütülmesinde olumsuz etki eden çeşitli faktörler bulunur. Bunlar, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının yürütülmesinde isteksiz olmaları, ayrıca insan kaynakları yönetimi bölümü tarafından yeterli bir şekilde desteklenmemeleri veya ilgili politika ve prosedürlerin açık olarak tanımlanması olarak sıralanabilir.(Fındıkçı, 2001)

BÖLÜM 3

3. YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİNİN UYGULANMASI

Yetenek yönetimi uygulamasında genellikle uygulanan belirli bir akış mevcuttur. Bu akış sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- Kilit pozisyonların saptanması
- Gerekli yetkinliklerin saptanması
- Yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması
- Potansiyel ve yetkinlik değerlendirme
- Yetenek matrisi oluşumu
- Yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, cezbedilmesi
- Yetenekli çalışanların gelişiminde kullanılacak uygulamalar
- Yetenekli çalışanları elde tutmaya yönelik uygulamalar

3.1. Kilit Pozisyonların Saptanması

Yetenek yönetimi sisteminin merkezinde olan ilk süreç kilit pozisyonların saptanması sürecidir. Şirketin geleceği için önem arz eden kritik süreç ve pozisyonlar saptanarak kilit pozisyonların saptanması sağlanır.

Yetenek yönetimi sisteminin en hayati noktalarından biri kilit iş ve yönetim süreçlerine odaklanarak gereksinim duyulacak kilit işgücü pozisyonların belirlenmesidir. İşletmedeki kilit pozisyonlar, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek olanlardır. (Çırpan ve Şen, 2009)

Kilit yetenekler ise işletmenin stratejisine göre belirlenmiş, bu tür pozisyonları doldurması beklenen çalışanlardır. Kilit yetenekler, literatürde “*Kritik İşgücü*” olarak da anılır. Kilit pozisyonların saptanmasında genellikle üç yol izlenir. (Huselid vd., 2008)

Birincisi, **organizasyon şemasına ya da görev sorumluluk derecesine** bakan yaklaşımdır. Organizasyon şemasına bakarak ya da bir görevin gerektirdiği beceri, çaba ve sorumluluk derecesine odaklanılarak kilit pozisyonlar belirlenir. En önemli konumlar, en fazla sorumluluk alan ve en zorlu ortamlarda çalışan, en yüksek beceriye sahip ve en gayretli elemanlar tarafından doldurulur.

İkincisi, **ücret açısından bakmaktadır**. Birinci yaklaşımın tersine, çalışanların iş gücü piyasasındaki beceri ve yeteneklerinin görece az bulunurluğunu ve şirket için yarattıkları değeri genellikle aldıkları ücretin yansıttığını düşünen iktisatçıların bakış açısıdır. Burada en önemli görevlerin en yüksek ücret ödenen kişilerinki olduğu düşünülür.

Üçüncü ise, **stratejik** temelli yaklaşımdır. Bir konumun stratejik önemini belirleyebilmek, şirket stratejisinin net olarak çizilmesi ve gözden kaçırılmaması ile ilgilidir. Dolayısıyla yetenek yönetiminde kilit pozisyonları organizasyon şeması ya da ücret tarifesine göre değil, şirket stratejisine göre belirlenir. Buna göre şirket stratejilerinin hayata geçirilmesinde en çok katkıda bulunabilecek pozisyonlar kilit yetenek pozisyonlarıdır.

3.2. Yetkinliklerin Saptanması

İşletmelerin stratejilerinin oluşturulduğu, kilit pozisyonların saptandığı organizasyon yapısı sonrasında yapılacak olan çalışma şirketi bu stratejiye ulaştıracak çalışanların sahip olması gereken yetkinliklerin belirlenmesi sürecidir.

Yetenek yönetiminin yapı taşlarından biri gerekli yetkinliklerin belirlenmesidir. Yetkinlikler yetenek yönetimindeki birçok uygulamaya veri sağlar. Bu nedenle de yetkinliklerin, yetenek yönetimi sürecinde uygulanabilmesi için öncelikle yetkinlik modeli oluşturulmalıdır. Yetkinlik modeli bir pozisyondaki başarı için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonu gösteren, davranışları ifade eder. (Warech, 2002)

Yetkinlik modellerini geliştirmede en çok tercih edilen ilk üç yöntem aşağıdaki gibidir; (Atlı, 2012)

Araştırmaya dayalı yetkinlik yaklaşımı: Harvard Üniversitesi Psikoloji Profesörü David McClelland ve Hay/McBer danışmanlık şirketlerinin geliştirdiğı bu yaklaşımda şirketlerdeki üstün performanslı yöneticiler incelenerek başarılarında rol oynayan kritik faktörlere dayalı somut örnekler incelenmiştir. Sözkonusu örnekler analiz edilerek başarı faktörleri tespit edilmektedir.

Stratejiye dayalı yaklaşımı: Stratejik hedefler doğrultusunda şirketlerin üst yöneticileri ile öngörülen yetkinlikler konusunda görüşmeler yapılır. Ayrıca benzer stratejik evrelerden geçmiş firmaların veritabanlarından yararlanılarak da yetkinlikler belirlenebilir.

Değerlere dayalı yetkinlik yaklaşımı: Yetkinlikler şirketin biçimsel olmayan kültür ve değerleri esas alınarak, zaman zaman da üst yönetimin duygu ve tutumlarına göre oluşturulur.

Bu klasik yetkinlik saptaması yöntemleri dışında güncel bazı diğer yetenek yönetimi modelleri de aşağıdaki gibidir; (Atlı, Dinçer 2012)

Ortak geçerli model: Duygusal zeka (EI) konusundaki çalışmaları ile tanınan Harvard Üniversitesi Psikoloji Profesörü Daniel Goleman, insanların öğrenme ve gelişme kapasitesinin birtakım karakteristiklere bağı olduğunu ileri sürer. Bu karakteristikler duygusal zekanın öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz yönetim ve ilişki yönetimi gibi boyutlarını ifade eder. Sözkonusu boyutların içinde yer alan yetkinlikler bir takım davranışsal tanımlamalar içerir. Yine söz konusu yetkinlikler çalışanların pozisyon seviyesine göre değışik seviyelerde görülür. Goleman'ın modeli başarılı insanların sahip olduğı yetkinliklerin sektörden bağımsız olarak tüm işletmelerde ortak olarak kullanılabileceğini öngörür.

Kritik rol temelli yetkinlik modeli: Çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve katma değerlerinin bir birleşimi olarak oluşturulan rol tanımlarına göre belirlenen yetkinliklerdir. Burada tanımlanan kritik role ilişkin profil, ayrıntılı iş tanımları ile oluşturulan yetkinlik belirleme yönteminin tersidir.

İş aileleri temelinde yetkinlik modeli: Burada yetkinlikler şirketteki spesifik fonksiyonlar için oluşturulur. Örneğin finans, pazarlama, bilgi teknolojileri gibi anahtar iş fonksiyonları

çerçevesinde bütün çalışanlar için fonksiyona göre farklılaştırılmış teknik yetkinlikler söz konusudur.

Liderlik temelli yetkinlik modeli: Bu modelde yönetsel ve liderlik pozisyonları için oluşturulan yetkinlik modeli söz konusudur. (Berger vd. 2004)

3.3. Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması

Kilit pozisyonların ve yetkinliklerin belirlenmesi sonrasındaki aşama işletmede bu pozisyonlarda veya yetkinliklerde bulunan potansiyelleri tespit etmek olacaktır, sürecin devamı olan bu nokta oldukça önemlidir. İnsan faktörünün rekabet ortamında fark yaratacak en önemli unsur olduğunu düşündüğümüzde bu sürecinde ne kadar kritik olduğu ortaya çıkıyor.

Çalışanların tespitinde performans, potansiyel ve yetkinlik parametreleri göz önüne alınır. Performans ve potansiyel arasındaki en önemli fark; birinin hali hazırda var olan görevlerde gösterilen başarının ölçütü, diğerinin ise gelecekte daha yüksek düzeyde nitelik gerektiren işlerde gösterilecek başarının ölçüsü olmasıdır. (Aker ve Solmuş, 2008)

Yetkinlikler ise mükemmel performans ede etmede ayırt edici bilgi, beceri, tutumların tümünü kapsayan davranışlardır. (Savaş, 2006)

Yetenekli çalışanların tespitinde öncelikle potansiyel ve performans modeli oluşturulur ve ölçüm kriterleri konur. Ölçüm araçları saptanırken ihtiyaçlarını da dikkate alan kıyaslamalar ile oluşturulmuş araçlar tercih edilir. Ölçümlerde çalışanların bilgileri, becerileri, potansiyelleri, deneyimleri, eğitim durumları, güçlü ve gelişime açık yanları gibi birçok alanda ve bu alanların şirket beklentileri, kurum kültürü ile uyumu bağlamında değerlendirmeler yapılır. Bu değerlendirmelerin ilk safhasında ise çalışanın profilini içeren standart bir form oluşturulur. Bu formun elektronik ortamda yer alması ise kolaylık sağlar. (Krauss, 2007)

Bunun ardından yetenek değerlendirme komitesi kurulur. Bu komite farklı uzmanlık alanlarından gelen yöneticilerden oluşur. İşletme için yetenekli çalışanların tespiti işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan değerlendirme kriterlerine göre belirlenir.

Bu kriterlerin oluşturulması ve değerlendirmenin felsefesi konusunda yetenek değerlendirme komitesi belirleyici olur. Komite üst yönetim adına değerlendirme yetkisini kullanır ve raporunu üst yönetime sunar.(Krauss, 2007)

Üst yönetimin komitenin kararlarını onaylar. Yetenek matrisi adı verilen sınıflandırmaya göre çalışanlar uygun yerlere yerleştirilir. Yetenek Yönetimi matrisi yedekleme haritası için veri sağlar. Bu adımdan sonrası ise çalışanlar için şirket stratejileri ve kültürü doğrultusunda gerekli eylemler tespit edilir.(ATLI, 2012)

3.4. Performans, Yetkinlik Değerlendirme ve Potansiyel

İşletmelerde yetenekli çalışanların tespitinde çeşitli yöntemler kullanılabilir bunlardan biride performanstır. **Performans yönetimi**, işletmenin hedefleri ile bireysel hedeflerin bütünleşerek ve bireylerin yarattıkları değeri ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirerek bireysel ve kurumsal performansın yönetilmesi sürecidir.(Barutçugil, 2002)

Performans sürecinde gelişim planları anlamında çalışana yapılan yatırımlar sonucunda, çıkan sonuçla ve çalışanın arasındaki farkın ne kadar geliştiği ya da gelişmediği tespit edilir. Çıkan değerlendirme sonucunda çalışanın terfi, ücret vb. süreçlerde ilerlemesi için kullanılır.

Performansla ilgili kullanılan bir yöntem de zor hedefli özel projeler vererek proje süresince yüksek performans gösteren çalışanları tespit etmektir. (Rosse ve Levin, 2001)

Takım çalışmalarıyla gelen başarılarda yüksek performansın hangi çalışana ait olduğunu tespit etmek için takım içinden bilgi almak gerekecektir. Bunun için 360 derece performans değerlendirme, uygun envanterler, takımdaki diğer lider adaylarından alınabilecek geribildirim ya da mentor varsa bilgi alınarak tamamlanabilir. Bu süreçte kullanılacak bütün materyallerin tamamı **anket ve araştırma yöntemi** olarak adlandırılır.

Yetenekli çalışanların saptanması için kullanılan bir diğer araç **yetkinlik değerlendirmesidir**. Yetkinlik genel olarak, belirli bir işi yaparken mükemmel performansı açıklayan davranış ya da davranış seti olarak tanımlanır; bilgi, beceri ve tutum unsurlarının birleşiminden oluşur.(Savaş, 2006)

3.5. Yetenek Matrisi Oluşumu

Yetenek matrisi, işletmenin çalışanlarının performansını sınıflandırdığı tablodur. Çalışanların performans ve potansiyel ölçümünün çıktıları, oluşturulan yetenek matrisindeki uygun bölüme yerleştirilerek çalışanın işletme için ne ifade ettiğini çıkaran tablo oluşturulur.



Şekil 2.5. McKinsey 9'lu Yetenek Matrisi (Kaynak : www.kaynagiminsan.com)

Yetenek matrisini kullanmak için öncelikli olarak kişinin performans ve potansiyel seviyesinin saptanması önerilmektedir.(Alvey, 2009)

Yetenek yönetimini Türk işletmelerinde ilk kullanan firmalardan olan TURKCELL yetenek matrisi aşağıdaki örnekte yer almaktadır.

Tablo 2.2. : Tukcell Yetenek Matrisi (Kaynak : Selen KOCABAŞ, “Yetenek Yönetimi”, TURKCELL Örneği, www.peryonege.org.tr/depo/5egesunu/selen/ppt, (24 Nisan 2010))

		YÜKSEK PERFORMANS	YÜKSEK PERFORMANS YÜKSEK POTANSİYEL	
20%		(STRETCH)	(JUMP)	
		ETKİN PERFORMANS	ETKİN PERFORMANS YÜKSEK POTANSİYEL	
70%		(FIT)	(GROW)	
		DÜŞÜK PERFORMANS	GELİŞEBİLİR PERFORMANS	
10%		(MOVE)	(IMPROVE)	
		POTANSİYEL DEĞERLENDİRMESİ		

Yetenek yönetimi sistemini kullanan işletmelerin birçoğunda performans yönetimi genellikle yetkinlik ve hedef bazlıdır. (Atlı, 2012)

Şirketler yetenek yönetimi matrisini kullanabilmek için ilk olarak çalışanlarının performans ve potansiyelini saptamalı, daha sonra işletmenin kültürüne göre oluşturulan performans profili oluşturulmalıdır. Performans ve potansiyel çıktılarına göre her çalışan yetenek matrisinde değerlendirmeler sonrasında yerini alır.

3.6. Çalışanların Sınıflandırılması

En büyük eşitsizlik herkese eşit davranmaktır mantığına dayalı olan yetenek yönetimi sistemi, işletmelerde çalışanların işe olan katkılarının eşit olmadığı prensibine dayanır.

Çalışanların insan faktörü kaynaklı yetenekleri, davranışları, ilgileri ve iş çıktılarına sağladıkları katma değer farklıdır. Bu nedenle çalışanların bu çıktılarına göre sınıflandırılması eşitsizliğin giderilmesi için şarttır. Günümüzde işletmelerin birçoğu çalışanlarına işletmeye kattıkları değerlere göre eğitim, gelişim, ücret ve yan menfaatler gibi konularda kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmek için farklı uygulama ve ücret paketlerine yönelmişlerdir.

Bahsedilen çalışan sınıflandırma şekilleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 2.3. İşgücü katma değer matrisi (Kaynak : Thomas A. Steward, Entellektüel Sermaye, Mess Yayınları, İstanbul, 1997, s.100)

1	2
YERİ ZOR DOLAR DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ	YERİ ZOR DOLAR YÜKSEK KATMA DEĞERLİ
Bilgi İle Donatım	Yapısal Sermayeğe Katım
3	4
YERİ KOLAY DOLAR DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ	YERİ KOLAY DOLAR YÜKSEK KATMA DEĞERLİ
Otomasyona Geçin	Faklılaştırın ya da Dışarıya Verin

- Thomas Steward İşgücü Sınıflandırılması, yetenek yönetiminde çalışan sınıflandırmalarında kaynak gösterilen sınıflandırma türüdür.

Dört bölümden oluşan matrise bakıldığında üst bölüm yeri doldurulması zor, üstün performans ve yeteneğe sahip çalışanların bulunduğu bölümdür. Birinci bölümde yapılan iş çok zor, stratejik anlamda ise büyük öneme sahiptir.

İkinci bölümde bulunan çalışanlar ise işletme için yüksek katma değer yaratan ve kolay bulunamayan çalışan profillerine aittir.

Üçüncü bölümde ise çok fazla tecrübe gerektirmeyen, kapatılması güç olmayan emek gerektiren standart iş süreçleri olan iş ve çalışan profillerini içerir.

Dördüncü ve son bölümde ise işletme içinde müşteriler anlamında katma değer sağlayan, tecrübe gerektirmeyen yeri kolay doldurulabilecek çalışan profillerine aittir.

- Deloitte sınıflandırması şirket çalışanları kritik işgücü, uzmanlar, çekirdek ve esnek iş gücü şeklinde kategorize etmiştir.



Şekil 2.6. : Deloitte işgücü sınıflandırma matrisi (Kaynak : Deloitte Consulting, “Our Digital Future... And Its Implications for the Workforce” September 11, 2007)

Kritik işgücü ikame edilmesi zor becerilere sahip, tedarik zinciri üzerinde yüksek etkiye sahip çalışanları temsil eden kategoridir.

Kritik işgücünü oluşturan bireyler genellikle yüksek düzeyde beceri ve eğitime sahiptir. Bu kesim şirket gelirinin yaklaşık %80'ini oluşturmaktadır. Kritik yetenekteki çalışanlar her zaman işletmedeki en yüksek maaşı alan ya da en üst kademelerdeki çalışanları değildir. Örneğin, ilaç şirketlerinde ilaçlar geliştiren araştırmacılar ya da bir dağıtım şirketindeki paketlerin alım ve teslimini etkin ve verimli şekilde gerçekleştiren kuryeler şirketler için vazgeçilmez kritik yetenekler olabilmektedir.(Atlı, 2012)

Uzmanlar kategorisi ise ikame edilmesi zor becerilere sahip, tedarik zinciri üzerinde düşük etkisi olan çalışanları temsil eden kategoridir. İşletmeler kendi bünyelerinde belirli

uzmanlık alanlarında bulamadığı ya da yetiştirmenin maliyetli olduğu durumlarda dış kaynaklardan temin edilen aranılan eğitim ve tecrübeye sahip çalışan profilini temsil eder.

Çekirdek işgücü, eğitim ve tecrübe anlamında kolay ikame edilebilir ancak tedarik zinciri üzerinde yüksek etkiye sahip çalışanları temsil eden kategoridir. Şirketin ana fonksiyonları ile ilgili süreçlerde eğitilmiş, bilgi ve becerisi kolaylıkla ikame edilebilir profili tanımlamaktadır.

Esnek işgücü edilmesi kolay becerilere sahip, tedarik zinciri üzerinde düşük etkiye sahip çalışanlardır. İşletmeler yüksek çalışan gücüne ihtiyaç duyduğu ya da maliyetleri düşürmek amacıyla kullandığı işgücünü ifade eder.

- McKinsey Sınıflandırılması; A, B, C olarak üç kategorilerinden oluşmaktadır.

A Kategorisi yüksek potansiyel ve performansa sahip, stratejik hedeflere ulaşmada görevlendirilen iyi eğitim ve tecrübeye sahip çalışan profillerini temsil eder.

B Kategorisi ise yüksek potansiyelli A kategorisine göre daha az eğitim ve tecrübeye sahip ancak eğitimle birlikte hızlı adapte olan çalışan profillerini temsil eder.

C Kategorisi bilgi, beceri ve tecrübe anlamına iş çıktılarına çok fazla katkısı olmayan yoğun dönemlerde ihtiyaç duyulduğunda kullanılabilecek çalışan profillerini temsil eder.

3.7.Yetenekli Çalışanları Cezbetmek

Yaşadığımız çağda işletmelerin ayakta kalabilmesi için en fazla ihtiyaç duyduğu şey yetenekli çalışanlara sahip olmaktır. Öyle ki, bir işletmenin yaşaması ya da yok olması dahi doğru yetenekteki kişilerin doğru işlerde çalışmasına bağlıdır. Bu nedenle yetenekli işletme bünyesine kazandırmak da bir o kadar önemlidir.(Faisal, 2008)

İşletmelerin gelecekteki performansını yüksek tutabilmek için yetenekli çalışanların dikkati üzerine çekilmelidir. Şirketlerin gelecekteki başarıları ilk etapta yetenekli kişilerin organizasyona katılmasının sağlanması ile mümkündür bu nedenle şirketlerin işe alım ya

da yetenek yönetimi birimleri bu süreçte çok hassas ve seçici davranmalı, şirketin değerlerine, kültürüne uygun en yetenekli çalışanları bulmalı ve tercih etmelidir. Şirket işe alım sürecinde yetenekli çalışanların dikkatini çekebilmek için hedeflenen yetenekli çalışan profilini iyi tanımlamalı, hangi özelliklerde sahip olması gerektiğini, işin tanımını ve kapsamını çok iyi belirlemiş olması gerekir.

Chowdhury yetenekleri cezbetmede aşağıdaki yolları önermektedir:(Chowdhury, 2001)

1. Yetenekli insanlara müşteri olarak davranmak
2. Yetenek yönetimi sistemine sahip olmak
3. İleriye yönelik takdir ve ödüllendirmelerin şirkete ortaklık ve hisse seçenekleri ve performans bazlı ücret paketleri ile gerçekleşmesinin taahhüt edilmesi
4. Esnek bir iş çevresi ve pozitif bir kültüre sahip olmak
5. Kişiye uygun eğitimler ve araştırma olanakları sağlamak
6. Vizyoner bir yönetim ve liderlik uygulamak
7. Performans gözden geçirmeleri ve yedekleme planlarını yönetme

Şirketlerin insan kaynakları yönetimi bölümleri artık yetenekli çalışanları elde edebilmek için adaylara müşteri (tüketici) gibi yaklaşmaktadır.

Günümüzde işverenler çalışanlarını değil, çalışanlar işverenlerini seçmektedir.

Günümüzde işletmeler yetenekleri etkileyebilmek ve kurumlarına çekebilmek için birçok program geliştirmiştir ve bu süreçle birlikte insan kaynakları yönetiminde pazarlama kavramı da oluşmuştur.

İşletmelerin yetenekli çalışanları etkileyebilmek ve çalışılmak istenen işletme algısını adaylarda oluşturabilmek için yaptığı çalışmalar aşağıdaki gibidir:

1. İşveren markası oluşturmak
2. İşveren imajı oluşturmak
3. İşveren kimliği oluşturmak
4. İşveren kişiliği oluşturmak
5. Çalışan değer teklifi sunmak
6. Tercih edilen işveren olmak
7. Yüksek performans kültürü

8. İtibar yönetimi

9. Çalışan markası oluşturmak

3.8.Yetenekli Çalışanların Seçimi ve Yerleştirilmesi

Günümüz rekabet ortamında fark yaratacak çalışanı işletmeye çekmek, işletme içindeki yeteneği keşfedip doğru işe yönlendirmek günümüz insan kaynakları yönetiminin en birincil görevidir. İşletmelerdeki başarının temel unsurunun insan olduğu günümüz rekabet ortamında insan kaynakları bu konuda son derece detaylı, hızlı ve stratejik kararlar alarak ilerlemek ve işletmeye bu konuda doğru yön vermek zorundadır.

Her gün insan kaynakları terimini ve bu insanları firmalarına kazandırmak isteyen yöneticilerinin rekabetinin daha çok duyuyoruz. Ancak yetenekli personelin etkilenmesi ve bulunması formülün sadece bir bölümüdür. Günümüzde işletme işgücü devrine neden olan ve şirketlerin kontrolü dışında gelişen birçok neden bulunmuştur, ancak kök neden olarak doğru işe doğru insanın alınmaması görülmektedir. (Racz, 2000) Steve Jobs, “Biz zeki ve yetenekli insanları işe alıp onlara ne yapması gerektiğini söylemedik. Biz zeki ve yetenekli insanları işe aldık, onlar bize ne yapmamız gerektiğini söyledi.” diyerek yetenekli çalışanın işletmeye katılması, katkısı ve işletmeye verdiği yönü bu şekilde vurgulamıştır.

Yetenekli çalışanların yüksek değer oluşturduğu işgücü pazarında yeteneklere özel tasarlanan ücret paketleri, çalışma koşulları, kariyer olanaklarının oldukça esnek ve çok fazla alternatif bulunmaktadır bu nedenle yetenekleri çekmek ve elde tutmak için klasik işe alım yöntemlerinin dışına çıkılmak zorunda kalınmıştır.

Bu yetenek rekabeti pazarında yetenek yönetimi vizyonu edinen işletmelerin insan kaynakları yönetimi işe alım bölümleri, mevcutta kullandıkları işe alım stratejilerini gözden geçirmeli, en hızlı şekilde en yetenekli adayların işletmeye katılabilmesi için yeni işe alım stratejileri ve yöntemleri geliştirmesi gerekmektedir.

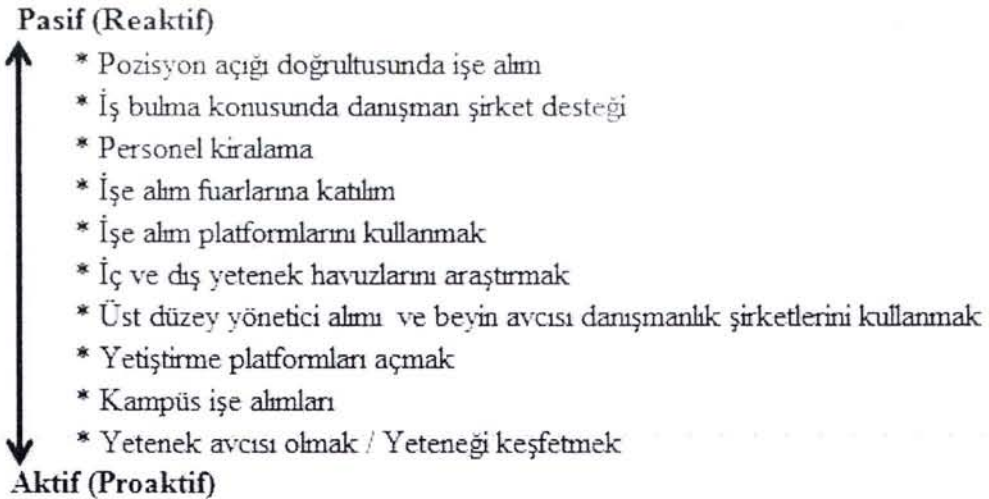
Yetenek yönetimi vizyonu ile birlikte işe alım süreci pazarlama sürecine benzer bir yapıya bürünmüştür. İşe alım yöneticisi adayların ihtiyaç ve isteklerini anlamak, beklenti ve

isteklerinin şirket kültür ve stratejisi ile uyumlu olup olmadığını ölçmek ve örtüşür hale getirmekle yükümlüdür.

Yetenek yönetimi vizyonunda işe alım sürecinin görevleri aşağıdaki gibidir. (Pogorzelski vd., 2010)

- İşe alım yönetim, aday ve şirket arasında köprüdür.
- İşe alımın adaya verdiği mesaj işveren markasını yansıtmalıdır.
- İşe alımın adayı anlamak gibi bir sorumluluğu vardır.
- İşe alım adayın deneyimine yönlendirir.
- İşe alım, adayla bağlılık ilişkisi kurar.
- İşe alım birkaç yıl içinde aday olabilecek kişileri belirler.
- Adayın şirketten ayrılması ya da iş teklifini geri çevirmesi halinde, işe alım bunun nedenlerini bulmakla yükümlüdür.

Yetenek yönetimi stratejisi kapsamında işe alım kanalları da çeşitlilik göstermiştir. Bu seçeneklerden işin gereklilikleri ve işletme kültürüne göre uygun olanı tercih edilir ve fayda sağlanır.



Şekil 2.7 Yetenek yönetimi işe alım kanalları (Robin Jeffrey Katoen, Andreas Macioschek, “Employer Branding And Talent Relationship-Management Improving The Organizational Recruitment Approach”, (Unpublished Master Thesis, Sweden Umeauniversity Umea School Of Business Department Of Business Administration, 2007), s.14, Türkçeye uyarlanmıştır.)

Yetenek yönetimine dayalı işe alımlarda dikkat edilmesi gereken noktalar aşağıdaki gibidir:

- Yeteneğe ulaşabilmek için en doğru ve hızlı ulaşılacak işe alım kanalları belirlenmelidir.
- Kurumun yetkinlik, skala (ücret, performans vb.) ve pozisyonların görev tanımları oluşturulmalı, görev tanımında pozisyonun yetkinlik ve gereklilikleri ne olarak çizilmelidir.
- Sadece yapılan mülakatlar karar verici olmamalı adaylara kişilik envanterleri de uygulanmalıdır, değerlendirme merkezlerine tabi tutulmalıdır.
- Adaylar tek kritere dayalı olarak işe alınmamalı çoklu pencereden aday değerlendirilmelidir (adayın vizyonu, kuruma kısa ve uzun vadede katabileceği fayda ve değer, kurum kültürü uyumu vb.)

3.9.Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi

Yetenekli çalışanların işletmelere katılması bu vizyonun sadece bir bölümüdür, işletmeler aldıkları yetenekleri sürekli eğiterek ve geliştirerek kuruma katma değer sağlayabilecek ve kurumu geleceğe taşıyabileceklerdir.

Kurumlar çalışanlarını değil, çalışanlar kurumlarını seçtikleri günümüzde artık adaylar ve çalışanlar kendilerini gerçekleştirebilecekleri, geliştirebilecekleri kurumsal iklimleri tercih etmektedir.

İşe aldığınız çalışan alanında ne kadar başarılı olursa olsun ve işe alım sürecinde ne kadar işe alım tekniği kullanırsanız kullanın işe aldığınız kişi ve işle hiçbir zaman ilk etapta tamamen bir örtüşme olmayabilir. İşe yeni başlayanlar ve kurumdaki çalışanlar eğitimlerle desteklenerek ve güçlendirilerek işe, kuruma ve kariyerine değer katabilecektir.

Yenilikçi ve yetenek odaklı işletmelerde ise çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri gerçekleştirebilecekleri iş fırsatları sunulmakta, eğitimler verilmekte, bireysel gelişim

programları yaratılmakta ve profesyonel gelişimleri için bir dizi faaliyetler yürütülmektedir.(Doğan ve Demiral, 2008)

Yetenek yönetiminde kullanılan metotlar kullanılmaktadır. Bu metotlardan aşağıda kısaca bahsedilmiştir.

3.9.1.Yedekleme ve Lider Geliştirme Programları

İşverenlerin ve iş görenlerin kısa ve uzun vadeli strateji ve kariyer hedeflerini ortak paydada buluşturmak ve planlı bir şekilde yönetmek için eğitim anlamında yatırımlar yapması gerekir.

Yedekleme yönetimi yetenekli çalışanların organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı liderlik pozisyonlarının sağlanması, entelektüel ve bilgi sermayesinin kalıcılığı ve geliştirilmesi, bireysel gelişimin teşvik edilmesi amacıyla çalışanların sistematik olarak tespit edilmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesini içeren bir süreç olarak tanımlanabilir. (William, 2000)

Başarılı yedekleme planlamasının ortak uygulamaları aşağıdaki gibidir;

- Üst yönetimin görünür desteği
- Liderlik için tanımlanmış kriterler
- Geleceğin liderlerini bulmak, elde tutmak ve motive etmek için belirlenmiş bir plan
- Ölçümleme sürecini basit ve kolay biçimde takip etmek
- Liderlik gelişimine odaklı süreç
- Sürecin işletmenin önceliği haline gelmesi

Lider geliştirme programları etkili bir yönetici olunması ve bunun sürekliliğinin sağlanması için gerekli olan deneyim, davranış, tutum ve becerilerin geliştirilmesi ile ilgili bir süreçtir.(Gök, 2006)

3.9.2.Koçluk ve Mentorluk

Yetenek yönetiminde gelişim araçlarında biride koçluktur. Koçluk, yöneticilerin elemanlarının performanslarını ve yeteneklerini geliştirmek için onları yetkilendirdikleri süreçtir. Koç elemanın nerde olduğunu ve nerde olmak istediğini ifade etmesine yardımcı olup, oraya ulaşmasını sağlayacak kişidir. (Uyargil, 2004)

Mentor, kendinden daha alt bir pozisyonda ve daha genç bir arkadaşına, kariyerini geliştirmesi için destek olan ve ona kariyer yollarında yol gösteren kişidir. Daha tecrübeli ve örgüt içinde daha güçlü olan bireyin, daha az tecrübeli, genellikle daha genç olan diğer kişiye kariyerine ilişkin konularda tavsiyelerde bulunduğu uzun süreli ilişkiye mentorluk denir.(Uyargil, 2004)

3.9.3. e-Öğrenme

Teknolojiyi neredeyse her noktada kullandığımız günümüzde işletmeler modern çağın eğitim gelişim yöntemlerini de aktif olarak kullanmaktadır.

Elektronik öğrenme ya da e-öğrenme teknolojinin imkanlarından faydalanan işletmelerin birey odaklı bir eğitim modelidir.(Bahar, 2002)

Bu yöntemin avantaj ve dezavantajları olmakla birlikte, uzaktan eğitim tek başına yeterli bir gelişim, öğrenme aracı değildir.

3.9.4. Oryantasyon

Oryantasyon kurumlarda işe yeni başlayan ya da görev değişikliği kaynaklı kurumda yeni bir iş ya da bölüme geçiş yapan ya da terfi alan çalışanlara verilen, işe kuruma, ast ve üstlerine en önemlisi kurum kültürüne alıştırılması ve adapte edilesi için verilen eğitim gelişim uygulamasıdır.

Oryantasyon iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme ile ilgili genel işleyiş, bilgilendirme gibi başlıkları kapsar, kurum iklimine adaptasyonu sağlar, ikinci bölüm ise işe alıştırma bölümü olup işe adaptasyonu sağlayan kısımdır.

3.9.5. Kurum Üniversiteleri

İşletmenin performansının yükseltilmesi için, kurum ve eğitim stratejilerini birbirileri ile entegre eden, kurum içi-dışı işbirliklerinin sağlanmasına dayanan, çalışanların ve değer zincirini yaratan müşteri ve tedarikçilerin de eğitilmesini amaçlayan stratejik bir uygulamadır.

3.10. Yetenekli Çalışanların Elde Tutulması

Yetenekli çalışan profillerinin az olduğu işgücü pazarında yetenekli çalışanlar için yeni bir olgu ortaya çıkmıştır yetenek savaşları. Globalleşen dünyada artık birçok işgören ve işveren farklı platformlarda birbirileri ile tanışma şansına sahip, işletmeler yetenekleri kendilerine çekebilmek ve elde tutabilmek için bir çok yeni teknik ve sistemi kurumlarında uygulamaya başladı.

Yetenekli çalışanları elde tutmak kritik işgücünü kaybetmemek üzere işletmelerin oluşturdukları tüm girişimler çalışanların elde tutulması üzerine kurulmuştur.

Bir şirketin en yetenekli insanları bünyesine çekmiş ve bu nedenle rakiplerine karşı müthiş bir üstünlüğe sahip olmuş olsa bile bu üstün konumu koruyabilmesi gereklidir. Bu nedenle işletmelerin kendileri için kilit öneme sahip çalışanları elde tutmaya ve bağlılıklarını arttırmaya yönelik çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. (Lawler, 2008)

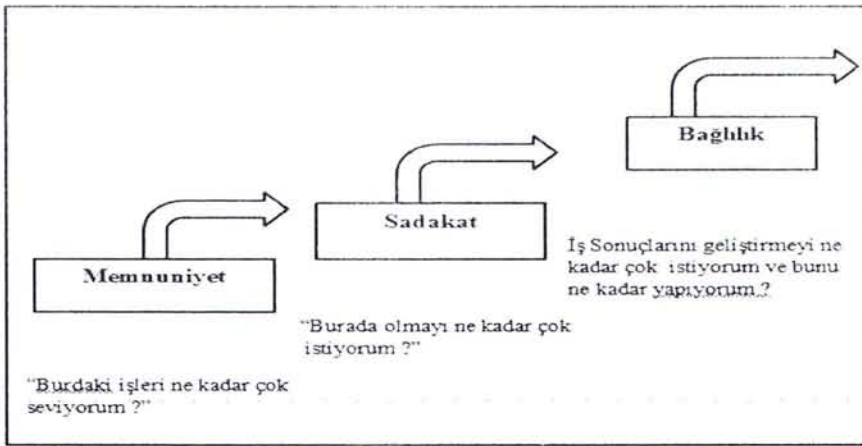
Şirketlerin yetenekli çalışanları elde tutabilmek için kullandıkları stratejiler aşağıda açıklanmıştır:

3.10.1. Çalışan Bağlılığı

Çalışan bağlılığı çalışanın pazarda benzer ya da daha iyi iş imkanları olmasına rağmen çalışanın diğer alternatifleri değerlendirmeyip mevcut işletmesinde kalmayı ve çalışmayı istemesi olarak tanımlanabilir.

Kurumların uzun vadeli çalışan bağlılığını sağlayabilmesi uzun vadeli hedeflerini sağlıklı şekilde ulaşmasın büyük katkı sağlar, verimlilik attırır, sadık çalışan – sadık müşteri frekansının yakalanmasını sağlar, işe alım maliyetlerini düşürür.

Çalışanın bağlı olarak bir kurumda çalışması için; çalışanın işini sevmesi, kurumda çalışmaya istekli olması ve işletmeye katkı sağlayacak projeler üretmede istekli olması gerekir.



Şekil 2.8. Bağlılık Olgusu (Kaynak: Hewitt Associates 2008)

Yetenekli çalışanların uzun soluklu olarak kurumda çalışması için en birincil unsur doğru işe doğru kişinin istihdamıdır. Çalışan bağlılığının oluşması için çalışanın ve

işletmenin amaçları birbiriyle örtüşmelidir. İşletme amaçları ile çalışanın amaçları ne kadar fazla olursa bağlılıkta aynı oranda artacaktır.

3.10.2. Kurum Kültürü

Kurum kültürü işletmenin çalışanları ve müşterileri için karar ve uygulamalarına şekil veren kurum felsefesi olarak adlandırılabilir. Çalışanın içinde bulunduğu kurum ikliminde çalıştığı dönem boyunca mesleki etik, şirketin vizyonu ve insana sermayesine verdiği değer ne kadar güçlü ise çalışanın o kültür ve iklimde çalışma isteği de o kadar güçlü olacaktır. Birçok adaylar işe alım mülakatlarında kurumsal yani kurum kültürü olan işletmelerde çalışmak istediklerini paylaşmaktadırlar.

Kurumun kültüründe adayların ve çalışanların üzerinde oluşturduğu standartlık ve pozitif algı çalışan bağlılığını sağlamaktadır.

3.10.3. Çalışan Motivasyonu

Çalışan motivasyonu işletmenin verimliliğini arttırmak için önemli bir unsurdur. Yüksek moralli çalışanlar işlerine ve işletmeye katma değer sağlayabilirler. Günümüzde işletmeler çalışanların motivasyonlarının artırılması için iç iletişim birimlerini kurmuştur ve bu kapsamda motivasyon amaçlı bir çok etkinlikler düzenlenmektedir.

3.10.4. Yeteneklerin Ücretlendirilmesi

Günümüzde yetenekli çalışan sayısı az, düşük potansiyelli çalışan sayısı çoktur, bu durum işletmelerin içinde de geçerlidir. İşletmeler ücret gibi konularda standartları olmasına rağmen yetenekli çalışanlarda standardın dışında esneklik gösterdiklerini görebilmek mümkündür.

İşletmeler yetenekli çalışanların ücretlendirmesini farklı ve esnek ücret paketleri kullanarak gerçekleştirebilmekteler. Temelde ise performansa dayalı ve kar paylaşımları, hisse senedi opsiyonları, yan ödemeler kullanılmaktadır.

3.10.5. Performans Yönetimi

Çalışanların belirli bir dönemde işletmeye ve kariyerine sağladığı fayda doğru yönetildiği takdirde bağlılığı ve verimliliği arttırmaktadır.

Günümüzde kurumların kullandığı 360°Performans sistemi ile çalışanlar aldıkları olumlu olumsuz geri bildirimle birlikte işlerine ve kişisel gelişimlerine katma değer sağlamaktadırlar.

3.10.6. Diğer Elde Tutma Yöntemleri

Yetenekleri elde tutmada kullanılan diğer yeni yöntemler aşağıda sıralanmıştır.

- İş ve yaşam dengesi programları
- Farklılıkların yönetimi
- Sosyal bağın güçlendirilmesi
- İşten ayrılanların yönetimi
- Çalışanların iş süreçlerine aktif katılımı
- İşgücü hareketliliğinin desteklenmesi
- Ödüllendirme ve takdir
- Çalışanı güçlendirme

BÖLÜM 4

4. TÜRKİYE İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİNİN YETENEK YÖNETİMİNE BAKIŞ AÇILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırma ile Türkiye’de farklı sektörlerde insan kaynakları profesyoneli olarak çalışan kişilerin yetenek yönetimine ilişkin mevcut bakış açılarını ölçmek amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda araştırma soruları şunlardır:

1. Farklı şirketlerde uygulanan yetenek yönetiminin amaç farklılıklar ve benzerlikleri yönleri nelerdir?
2. Yetenek yönetimine ilişkin ortaya çıkacak algı olumlu nitelikte mi yoksa olumsuz nitelikte midir?
3. Türkiye’deki yetenek yönetimi ile ilgili olası riskler ve bunlara karşı alınan önlemler nelerdir?

4.2. Çalışmanın Kısıtları

Bu araştırma, LinkedIn Türkiye üzerindeki İKY Profesyonelleri/kullanıcıları ile sınırlıdır. Araştırma için LinkedIn üzerinden ulaşılan 350 İKY Profesyoneline ulaşılmış ve 51 İnsan Kaynakları yönetimi profesyoneli ankete katılım göstermiştir.

4.3. Çalışmanın Yöntemi

Bu araştırma genel tarama modelindedir. Genel tarama modeli, çok sayıda öğeden oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya ulaşmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir örneklem üzerinde yapılan bir tarama biçimidir (Karasar, 2003). Türkiye İnsan Kaynakları Yönetimi Profesyonellerinin Yetenek Yönetimi Algısı önceden belirlenen amaç ve ölçütler çerçevesinde “içerik çözümlemesi” tekniğiyle inceleneceğinden bu çalışmada izlenen yöntem, genel tarama modeline uygundur.

Araştırmanın çalışma evrenini, Dünya çapındaki 200 ülke ve bölgede 200 milyon üyesiyle dünyanın en büyük profesyonel sosyal iletişim ağı olan LinkedIn oluşturmaktadır. Başka bir deyişle LinkedIn, iş dünyasının sosyal ağı olarak kabul edilmektedir. Türkiye’de ise 1 milyona yakın profesyonel LinkedIn’i kullanmaktadır.

(<http://www.ntvmsnbc.com/id/25324292/>)

Örneklem seçiminde LinkedIn’in Türkiye’deki İKY profesyonelleri tarafından yetenekleri bulma, çekme noktasında sıkça kullanılması ve kullanımının giderek artması önemli bir etken olmuştur. Yine LinkedIn üzerinde farklı sektörlerden İKY profesyonellerinin bulunması, araştırmacının bilgi ve kaynaklara kolaylıkla ulaşmasını ve araştırmanın amaçları doğrultusunda hareket etmesini kolaylaştıracağından LinkedIn araştırma örnekleme olarak seçilmiştir.

4.4. Araştırma ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmada içerik çözümlemesi yöntemi kullanılacaktır. İçerik çözümlemesi, iletişimin yazılı/açık içeriğinin nesnel, sistematik ve sayısal tanımlarını içeren bir araştırma tekniğidir (Berelson, 1952). Araştırmayla Türkiye’de farklı sektörlerde çalışan İKY profesyonellerinin yetenek yönetimine ilişkin varolan algıları saptanacağından araştırmacı tarafından geliştirilen açık ve kapalı uçlu sorular anket yoluyla LinkedIn üzerindeki İKY profesyonellerine gönderilmiştir. Bunun için anket katılımcılarına ait kişisel ve mesleki bilgiler ile yetenek yönetimine ilişkin kişisel ve mesleki düşünceler analiz edilmiştir.

Araştırmada ekte gösterilen anket formu kullanılmıştır. Anket iki sayfadan ve 15 kapalı, 10 açık uçlu toplamda 25 sorudan oluşmuştur. Anketin ortalama cevaplanma süresi 10 dakikadır. Anket formu LinkedIn üzerindeki İK profesyonellerine araştırmacı tarafından e-posta yoluyla gönderilmiş ve cevapları yine e-posta yoluyla toplanmıştır.

Ankette yer alan açık uçlu ve kapalı uçlu sorular araştırmacı tarafından taranmış ve tarama sonucunda elde edilecek veriler yorumlanmıştır.

Araştırmacı tarafından geliştirilen anket formunun istenilen amaca hizmet edip etmediğinin belirlenmesi amacıyla bir ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda elde edilen sonuçlar doğrultusunda anket formu için gerekli görülebilecek düzenlemelere gidilmiştir. Tüm bu aşamalardan anket formuna son şekli verilmiştir. Yine ankete katılacak kişilerin

sorulan sorulardan aynı şeyi anlayıp anlamadıklarını belirlemek amacıyla içerik güvenirliği testi belirli bir örneklem üzerinde uygulanmıştır.

4.5. Verilerin Çözümü, Güvenirliği ve Yorumlanması

Elde edilen verilerin dökümü yapılmış ve daha sonra bunlar bir bütün halinde değerlendirilmiştir. Veriler analiz edilirken betimsel istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Türkiye İnsan Kaynakları Yönetimi Profesyonellerinin Yetenek Yönetimi Algısı kapsamında elde edilen veriler, araştırma amaçları ve anket formundaki başlıklar doğrultusunda tablolar halinde sunulmuştur. Veriler, üç insan kaynakları profesyoneli ile anahtar kelimeler ve kodlamalar yapılarak çözümlenmiş anahtar kelime ve kodların güvenirliğini sağlamak için bir insan kaynakları profesyoneli hakem olarak araştırmaya destek vermiştir. Araştırmada verilerin yorumlanmasında destek sağlayan İKY Profesyonellerinin anlaşma sağlayamadığı herhangi bir kod ya da anahtar kelime bulunmamaktadır.

4.7. Anketin Cevaplanma Yüzdesi

51 İKY Profesyonelinin katılım gösterdiği ankette katılımcıların % 31'nin anketin B bölümündeki açık uçlu 10 soruyu cevaplamadıkları tespit edilmiştir. Cevaplanmayan açık uçlu sorular için 16 İKY Profesyonelinin yetenek yönetimi sistemi ile ilgili fikir sahibi olmadıkları şeklinde yorumlanmıştır.

4.8. Anketin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan İKY Profesyonelleri ile ilgili temel istatistiksel bilgiler tablolarla ifade edilmiştir. A ve B Bölümlerinden oluşan anketin A bölümünde kapalı uçlu 15 soru mevcuttur. Anketin A bölümü ile ilgili 15 kapalı uçlu sorunun cevapları ve dağılımları aşağıdaki gibidir.

Tablo: 4.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	32	63
Erkek	19	37
Toplam	51	100

Soru 1 -) Cinsiyetiniz nedir ?

Araştırmaya 32 kadın, 19 erkek olmak üzere toplamda 51 kişi katılmıştır.

Tablo: 4.2. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
25 yaş altı	5	10
25-34 arası	35	69
35-43 arası	9	18
44 yaş ve üzeri	2	4
Toplam	51	100

Soru 2 -) Yaşınız ?

Araştırmaya katılan 5 katılımcının 25 yaş altında olduğu, 35 katılımcının 25-34 yaş aralığında olduğu, 9 katılımcının 35-43 yaş aralığında olduğu, 2 katılımcının 44 yaş ve üstü olduğu gözlenmiştir. Katılımcı yaş dağılımına bakıldığında araştırmaya katılan % 69 oranındaki 25-34 yaş aralığındaki katılımcının Y kuşağı olduğu öngörülerek yanıtladıkları cevapların araştırmaya hem İKY Profesyoneli hemde Y kuşağı olarak bakış açılarının gözlemlenmesini sağlayacaktır.

Tablo: 4.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde
Önlisans	4	8
Lisans	23	45
Lisansüstü (Master)	21	41
Doktora	3	6
Toplam	51	100

Soru 3-) Eğitim düzeyiniz nedir ?

Araştırmaya katılan katılımcıların 4'ü önlisans, 23'ü lisans, 21'i lisans üstü, 3'ü doktora mezunudur.

Tablo: 4.4. Katılımcıların Kıdem Ortalaması Dağılımı

Kıdem ortalaması	Frekans	Yüzde
0-3 yıl	13	25
4-7 yıl	18	35
8-11 yıl	8	16
12-15 yıl	6	12
15 yıl üstü	6	12
Toplam	51	100

Soru 4-) Kıdeminiz ?

Araştırmaya katılan katılımcıların iş deneyimlerine baktığımızda 13'ünün 0-3 yıl olduğu, 18'inin 4-7 yıl olduğu, 8'inin 8-11 yıl olduğu, 6'sının 12-15 yıl olduğu, 6'sının ise 15 yıl olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.5. Katılımcıların Faaliyet Gösterdikleri Sektör Dağılımı

Faliyet gösterilen sektör	Frekans	Yüzde
Telekomünikasyon	9	18
Perakende	8	16
Hizmet	6	12
Danışmanlık	5	10
Sağlık	4	8
Üretim	4	8
Bilişim	3	6
Bankacılık	2	4
E-ticaret	2	4
Gıda	2	4
Otomotiv	2	4
Dayanıklı Tüketim Ürünleri	2	4
Belirtilmemiş	2	4
Toplam	51	100

Soru 5 -) Faliyet gösterdiğiniz sektör nedir ?

Araştırmaya katılan katılımcıların 9'u telekomünikasyon, 8'i perakende, 6'sı hizmet, 5'i danışmanlık, 4'ü sağlık, 4'ü üretim, 3'ü bilişim, 2'si bankacılık, 2'si e-ticaret, 2'si gıda, 2'si otomotiv, 2'si dayanıklı tüketim malları sektörlerinde faaliyet gösterdikleri tespit edilmiş olup; 2 katılımcının faaliyet gösterdikleri sektörün belirtilmediği tespit edilmiştir.

Tablo: 4.6. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyon Dağılımı

Mevcut pozisyonunuz	Frekans	Yüzde
Uzman Yardımcısı	9	18
Uzman	18	35
Yönetici	11	22
Müdür	5	10
Direktör	4	8
Diğer	3	6
Belirtilmemiş	1	2
Toplam	51	100

Soru 6 –) Mevcut Pozisyonunuz nedir ?

Araştırmaya katılan katılımcıların 9'u Uzman Yardımcısı pozisyonu, 18'i Uzman pozisyonu, 11'i Yönetici pozisyonu, 5'i Müdür pozisyonu, 4'ü Direktör pozisyonu, 3'ü Diğer pozisyonlar (danışman, memur, firma sahibi), 1'nin ise belirtmediği bir pozisyonda çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo: 4.7. Katılımcıların Faaliyet Gösterdikleri Firma Türü Dağılımı

Firma Türü	Frekans	Yüzde
Ulusal-Yerel Şirket	21	41
Çok Uluslu Şirket	15	29
Aile Şirketi	15	29
Toplam	51	100

Soru 7 -) Çalıştığınız firmanın türü nedir ?

Katılımcıların faaliyet gösterdikleri şirket türü dağılımı ise; 21'i ulusal-yerel şirket, 15'i çok uluslu şirket, 15'i aile şirketi şeklindedir.

Tablo: 4.8. Katılımcıların Şirketlerinde Yetenek Yönetimi Sistemini Uygulama Dağılımı

Şirketinizde uyguladığınız yetenek yönetimi programı var mı ?	Frekans	Yüzde
Evet var	13	25
Hayır yok	38	75
Toplam	51	100

Soru 8 -) Şirketinizde uyguladığınız yetenek yönetimi programı var mı?

Araştırmaya katılan katılımcıların 13'ünün şirketlerinde yetenek yönetimi uygulamasını kullandıkları, 38'ininse şirketlerinde yetenek yönetimi sistemini kullanmadıkları saptanmıştır. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplardan hareket ederek Türkiye'de şirketlerin ve İKY Profesyonellerinin çalışanlarını ve yöneticilerini yedeklemediklerini gelecekte değişebilecek organizasyonel yapılanmalar karşısında hazırlıksız oldukları saptanmaktadır.

Tablo: 4.9. Katılımcıların Şirketlerinde Lider/Yönetici Yedekleme Programı Kullanma Dağılımı

Şirketinizde lider ve/veya Yönetici yedekleme programınız var mı?	Frekans	Yüzde
Evet var	9	18
Hayır yok	41	80
Belirtilmemiş	1	2
Toplam	51	100

Soru 9 -) Şirketinizde lider ve/veya yönetici yedekleme programınız var mı?

Araştırmaya katılan katılımcıların 9'u şirketlerinde geleceğin lider ve yöneticilerini yetiştirmek, geliştirmek yedekleme yapmak için programlar oluşturup kullandıkları, 41'inin ise bunun için herhangi bir program kullanmadıklarını şirketlerinin geleceğinin yönetici ve liderleri için yedekleme yapmadıkları tespit edilmiş, 1'i ise herhangi bir cevap belirtmemiştir. Buradan çıkan sonuç doğrultusunda Türkiye'de işletmelerde yönetici koltuklarına mevcut yöneticinin ayrılması durumunda kimin oturacağı belirlenmediği ya da yetiştirilmediği tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan 42 işletmenin gelecekte yönetim kadrolarında kimlerin olacağı bugün için belirsizlik ifade etmektedir.

Tablo: 4.10. Katılımcıların Şirketlerinde Lider/Yönetici Yedekleme Programı Kullanma Dağılımı

Program İsmi	Frekans	Yüzde
Var (Belirten)	7	14
Var (Belirtmeyen)	5	10
Yok	39	76
Toplam	51	100

Soru 10 -) Şirketinizde yetenek yönetimi programınız için kullandığınız özel bir isim var mı?

Katılımcıların 7'sinin şirketleri için oluşturdukları yetenek yönetimi programı için isim kullandıkları belirlenmiştir bu isimler; **YİP (Yönetici İşe Alım Programı)**, **STARLAR**, **Stajyer Avukat Yetiştirme**, **MT Projesi**, **Yönetici Gelişim Programı**, **Future Leaders** ve **Yü-Po**'dur. Araştırmaya katılan 5 kişi şirketlerinde kullandıkları yetenek yönetimi programı için bir isim kullandıklarını belirtmiş ancak isimlerini belirtmemişlerdir. Araştırmaya katılan 39 kişi ise şirketlerinde kullanılan ya da kullanılmayan yetenek yönetimi programının özel bir ismi olmadığını belirtmişlerdir. Yetenek yönetimi sistemini isim vererek markalayan 7 şirket bu uygulamayı pr çalışmalarında da kullanabilmektedir.

Tablo: 4.11. Katılımcıların Şirketlerinde Yetenek Yönetimi Birimi/Uzmanı Bulundurma Dağılımı

Şirketinizde yetenek yönetimi birimi/uzmanı var mıdır ?	Frekans	Yüzde
Evet var	10	20
Hayır yok	39	76
Belirtilmemiş	2	4
Toplam	51	100

Soru 11 -) Şirketinizde bu süreci yürüten "yetenek yönetimi birimi" veya "yetenek yönetimi uzmanı" var mı?

Araştırmaya katılan katılımcılardan 10'u şirketlerinde yetenek yönetimi birimi/uzmanı bulundurdıkları, 39'u bu uygulama için şirketlerinde yetenek yönetimi birimi ya da uzmanı bulundurmadıklarını aktarmıştır, 2 katılımcı ise bu soru için herhangi bir cevap belirtmemiştir.

Yetenek yönetimi bir uzmanlık alanıdır bu nedenle işletmelerde yetenek yönetimi uygulamasının başarılı olabilmesi için ana işi yetenek yönetimi olan uzmanlarla ilerlenmesi gerekmektedir.

Tablo: 4.12. Yetenek Yönetimi Uygulamasının Türkiye’de Ne Kadar Süredir Kullanıldığı Dağılımı

Kaç yıldır uygulanmaktadır?	Frekans	Yüzde
Şirketimizde Yetenek Yönetimi Yapılmamaktadır	28	55
1 yıldan az	1	2
1-2 yıl	7	14
2-3 yıl	4	8
3-4 yıl	0	0
4 yıldan fazla	3	6
Belirtilmemiş	8	16
Toplam	51	100

Soru 12 -) Şirketinizde yetenek yönetimi kaç yıldır uygulanmaktadır?

Katılımcıların 28'i şirketlerinde yetenek yönetimi yapılmadığını, 1'i bir yıldan daha kısa süredir şirketlerinde yetenek yönetimi uygulamasının gerçekleştirildiğini, 7'si 1-2 yıl süredir şirketlerinde yetenek yönetimi uygulamasını kullandıklarını, 4'ü 2-3 yıldır şirketlerinde yetenek yönetimi uygulamasını kullandıklarını, 3'ü ise dört yıldan daha fazla süredir şirketlerinde yetenek yönetimi uygulamasını kullandıklarını paylaşmışlardır.

Katılımcıların 8'i ise şirketlerinde yetenek yönetimi uygulamasını kaç yıldır kullandıkları ile ilgili herhangi bir cevap belirtmemiştir.

Tablo: 4.13. Katılımcıların Şirketlerinde Yetenek Yönetimi Programının Kaç Yıl Sürdüğü Bilgisi Dağılımı

Şirketinizdeki yetenek yönetimi programı kaç yıl sürmektedir?	Frekans	Yüzde
1 yıl	6	12
2 yıl	5	10
3 yıl	3	6
Şirketimizde Yetenek Yönetimi Yapılmamaktadır	37	73
Toplam	51	100

Soru 13 -) Şirketinizdeki yetenek yönetimi programı kaç yıl sürmektedir?

Araştırmaya katılan katılımcıların 6'sı şirketlerinde kullandıkları yetenek yönetimi programının 1 yıl, 5'i 2 yıl, 3'ü 3 yıl sürdüğünü belirtmiştir. 37 katılımcı ise şirketlerinde yetenek yönetimi yapılmadı bilgisini paylaşmışlardır.

Tablo: 4.14. Katılımcıların Şirketlerinde Yetenek Yönetimi Yetenek Olarak Katılıp Katılmadıkları Bilgisi Dağılımı

Yetenek Yönetimi Programına Katıldınız mı?	Frekans	Yüzde
Evet katıldım	42	82
Hayır katılmadım	9	18
Toplam	51	100

Soru 14 -) Daha önce hiç Yetenek Yönetimi Programı'na yetenek olarak katıldınız mı?

Araştırmaya katılan katılımcıların 42'si şirketlerde uygulanan yetenek yönetim programlarına yetenek katılmıştır, 9'u yetenek yönetimi programına yetenek olarak

katılmamıştır. Araştırmaya katılan İKY Profesyonellerinin 42'si şirketler için yetenek olarak değerlendirilmiştir bu sorudan çıkan sonuç doğrultusunda çoğunluğunu yetenekli İKY Profesyonellerinin oluşturduğu katılımcıların işletmelerde hem yetenek hem de yeteneği yöneten fonksiyon olarak yetenek yönetimine bakış açılarını gözlemleyebilmek mümkün olacaktır.

Tablo: 4.15. Katılımcıların Yetenek Yönetimine Yetenek Olmak İstemeleri / İstememeleri Bilgisi Dağılımı

Yetenek yönetimi programına yetenek olarak katılmak ister miydiniz?	Frekans	Yüzde
Evet	45	88
Hayır	3	6
Belirtilmemiş	3	6
Toplam	51	100

Soru 15 -) Cevabınız hayır ise Yetenek Yönetimi Programı'na dahil olmak ister miydiniz ?

Katılımcıların 45'i yetenek yönetimi programlarına yetenek olarak katılmak istemiş, 3'ü yetenek olarak katılmak istememiş, 3'ü ise boş bırakmıştır. Buradan çıkan sonuç doğrultusunda yetenek yönetimine uygulamasına çalışanların yetenek olarak katılmak istediklerinin çoğunlukta olduğundan yola çıkarak yeteneği yönetenler arasında bulunan İKY çalışanları da şirketlerinde yetenek olmak ve değerlendirilmek istiyor. Yetenek yönetiminin uygulaması çalışanları cezbeden, talep gören bir uygulama.

Anketin B Bölümlerinden kapalı uçlu 10 soru mevcuttur. Anketin B bölümü ile ilgili 10 kapalı uçlu sorunun cevapları ve dağılımları aşağıdaki gibidir.

Anketin B bölümünde birinci soru olan “**Şirketinizde yetenekleri / potansiyelleri nasıl yönetiyorsunuz ?**” sorusuna 51 katılımcıdan 23'ü yanıt vermiştir. 14 Katılımcı şirketlerinde yetenek yönetimi uygulamadıklarını paylaşmış, 14'ü ise soruyu boş bırakmışlardır.

Tablo: 4.16. Şirketlerinde Yetenekleri/Potansiyelleri Nasıl Yönetildiğine Dair Uygulamalar Dağılımı

Şirketinizdeki Yetenekleri / Potansiyelleri nasıl yönetiyorsunuz?	Frekans	Yüzde
Özel programlar (Eğitim, Gelişim, Proje)	15	43
Üst yönetici geribildirimleri	6	17
Stajyer yönetici adayı rotasyonu	5	14
Performans yönetimi	4	11
Değerlendirme merkezi	3	9
Ücret	2	6
Toplam	35	100

Soru 1 -) Şirketinizdeki yetenekleri/potansiyelleri nasıl yönetiyorsunuz?

Araştırmanın A bölümünde bulunan 8. Soruda katılımcıların 13'ü şirketlerinde yetenek yönetimi yapılmadığını söylemesine rağmen bu soruda 23 İKY Profesyoneli şirketlerinde yetenekleri yönetmek için kullandıkları uygulamalardan bahsetmişlerdir. Buradan Türkiye'de İKY Profesyonellerinin şirketlerinde yetenek yönetimi uygulaması olmasa da şirketlerindeki yetenekleri yönetmek için geliştirdikleri sistemlerin bulunduğunu anlayabiliyoruz.

Verilen cevaplara göre Türkiye İKY Profesyonelleri şirketlerinde yetenekleri / potansiyelleri aşağıdaki uygulamalarla tespit etmekte ve yönetmektedirler.

Soruyu yanıtlayan 23 İKY profesyonelinin 15'i şirketlerinde yeteneği yönetmek için Özel Programlar (Eğitim, Gelişim, Proje) kullanmakta oldukları yanıtını vermiştir. Tabloyu incelediğimizde katılımcılardan aldığımız yanıtlar Türkiye'de İKY Profesyonellerinin şirketlerindeki yeteneği yönetmek için en çok kullandıkları uygulamanın yetenekleri dahil ettikleri özel eğitim, gelişim programları ve projeler olduğunu saptıyoruz.

Araştırmaya katılan 23 İKY Profesyonelinin 6'sı ise şirketlerinde yetenek yönetimi için yeteneklerin üst yöneticilerinden geribildirim alarak yeteneklerini yönettiklerini

aktarmışlardır. Araştırmanın literatür kısmında bahsedildiği gibi yetenek yönetimi sisteminde sorumluluklarının çok büyük olduğu orta düzey yöneticilerin geri bildirimlerini alarak yetenek yönetimi uygulamasına dahil edilmektedirler. Türkiye’de yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için insan kaynakları yönetimi ile orta düzey yöneticilerin daha fazla iletişim ve ilişki halinde olmaları ve mümkün olduğunca yetenek yönetimi uygulamasını birlikte yürütmeleri gerekir.

Soruyu yanıtlatan 23 İKY Profesyonelinden 5’i ise şirketlerinde yetenekleri stajyer yönetici aday rotasyonu sağlayarak yönettiklerini paylaşmışlardır. Yetenekler şirketin birçok bölümünde stajyer yöneticilik yaparak tüm süreçlerde kendilerini geliştirme ve bilgi sahibi olma fırsatı yakalamaktadır.

4 İKY profesyoneli ise şirketlerinde yetenekleri yönetmek için performans çıktıları kullanmaktadır. Performans çıktıları doğrultusunda yüksek potansiyelli adayları eğitim ve ücret sistemi ile geliştirmekte ve desteklemektedir.

Araştırmaya katılan katılımcılardan 3 İKY Profesyoneli ise şirketlerinde yetenekleri değerlendirme merkezlerine tabi tutarak tespit ve terfi ettirerek yönetmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcılardan 2 İKY Profesyonelinin şirketlerindeki yetenekleri ücret ile yönettiklerini tespit edilmiştir.

Tablo: 4.17. Yetenekleri Yönetimi Uygulamasının Temel Uygulanma Amacı Dağılımı

Şirketinizde yetenek yönetimi uygulamasının temel amacı nedir?	Frekans	Yüzde
Yönetici yetiştirmek / Yedekleme yapmak	13	45
Yetenekleri elde tutmak	8	28
Çalışanların yetkinliklerini geliştirmek	4	14
Terfi	2	7
Lider yetiştirmek	1	3
Yüksek potansiyelli çalışanları keşfetmek	1	3
Toplam	29	100

Soru 2 -) Şirketinizde uygulanan yetenek yönetimi uygulamasının temel amacı nedir?

İkinci soru olan “**Şirketinizde yetenek yönetimi uygulamasının temel amacı nedir ?**” sorusuna 51 katılımcıdan 18’i yanıt vermiştir. 15 Katılımcı şirketlerinde yetenek yönetimi uygulamadıklarını paylaşmış, 18’i ise soruyu boş bırakmışlardır.

18 İKY Profesyonellerinden 13’ü şirketlerinde uygulanan yetenek yönetimi programının temel amacının şirketlerine geleceğin yöneticilerini yetiştirmek, yedekleme yapmak olduğunu aktarmışlardır.

8’i ise şirketlerindeki yetenek yönetimi programının yetenekleri elde tutmak, 4’ü çalışanların yetkinliklerini geliştirmek, 2’si terfi sürecinde kullanmak, 1’i lider yetiştirmek, 1’i ise yüksek potansiyelli çalışanları keşfetmek olduğunu paylaşmıştır.

Araştırmaya katılan İKY Profesyonellerinin şirketlerinde yönetici yetiştirme odaklı yetenek yönetimi programları geliştirdikleri saptanmıştır, nüfusu genç ve turnoverı yüksek olan ülkemizde İKY Profesyonelleri şirketlerinde yönetici kademelerinin şirket içi çalışanlardan çıkartmaya ve yedekleme yapmaya çalışmaktadırlar.

Katılım gösteren İKY Profesyonelleri çalışan bağlılığını sağlayabilmek adına yetenek yönetimini bir araç olarak kullanmaktalar.

Yine katılımcılardan aldığımız cevaplarda şirketlerin liderler yetiştirmediğini bunun için özel çaba gösteren küçük bir azınlığın olduğu saptanmıştır. Şirketlerin gelecekte ulaşmak istedikleri misyonu gerçekleştirebilmek için liderlerin katkısı büyüktür bu nedenle şirketlerinde lider yetiştirebilmeleri büyük önem taşımaktadır ve şirketin geleceğin liderlerini yetiştirmemesi bir risktir.

Tablo : 4.18. Yetenekleri Yönetimi Uygulamasının Geri Dönüşüm Süresi Dağılımı

Şirketiniz yetenek yönetimi uygulamasının geri dönüşünün kaç yılda sağlanması hedeflenmektedir?	Frekans	Yüzde
1-2 Yıl	8	42
3-5 Yıl	8	42
10 Yıl	1	5
Planlanan bir süreç yok	2	11
Toplam	19	100

Soru 3 -) Şirketiniz yetenek yönetimi uygulamasının geri dönüşünün kaç yılda sağlanması hedeflenmektedir?

Araştırmaya katılan 51 İKY profesyonelinin 19'u B bölümünün 3.cü sorusunu yanıtlarken 14'ü yetenek yönetimi sisteminin şirketlerinde bulunmadığını belirtmiş, 15'i soruyu boş bırakmış 3 kişi ise yetenek yönetimi geri dönüşümü için belirlenen herhangi bir sürenin olmadığını aktarmıştır.

Soruyu cevaplayan İKY Profesyonellerinin 8'i şirketlerinde uyguladıkları yetenek yönetiminde beklenen gelişim sürecinin 1-2 yıl aralığında olduğunu aktarmışlardır bu aralığı seçen katılımcıların çoğunluğu perakende sektörü gibi hızlı tüketimin olduğu sektörlerde kısa dönemli hedefler üzerine süreç planladıkları saptanmıştır.

Katılımcıların 8'i ise şirketlerinde orta vadeli stratejik hedeflere ulaşmak için yetenek yönetimi geri dönüşüm sürecinin 3-5 Yıl aralığında olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcıların 1'i ise yetenek yönetimi uygulaması için geri dönüşüm sürecinin 10 yıl olduğunu aktarmış; 2'si ise yetenek yönetimi geri dönüşüm süreci için hedefledikleri bir zaman aralığı olmadığını aktarmışlardır.

İKY Profesyonellerinin verdikleri cevaplara bakıldığında Türkiye'deki yetenek yönetimi uygulamalarının kısa, orta ve uzun vadeli hedeflere göre tasarlandığı tespit edilmiştir ve

uzun vadeli planların çok olmadığı ya da uzun vadeli hedeflerin insan kaynağı planlamasının yapılmadığı tespit edilmiştir.

Tablo : 4.19. Yetenek Yönetimi Uygulamasının Sektörel Sıkıntılar Dağılımı

Yetenek Yönetimi konusunda sektörünüze özgü dinamiklerden dolayı yaşadığınız sıkıntılar nelerdir?	Frekans	Yüzde
Sektörün dinamik olması, yetiştirilen yeteneğin başka sektörlere transferi	6	25
Yeteneklerin beklentisinin yüksek olması	5	21
Perakende sektöründeki uzun vadeli kariyer hedeflerine kapalı olması	4	17
Sektörün yetenek yönetimi sürecine uygun olmaması, yatırım yapılmaması	3	13
Lojistik sektörün erkek egemen olması	2	8
Sektördeki rakiplerin aşırı rekabetçi ücret skalaları	1	4
Çalışanların yetenek yönetimi uygulayan sektörlerde çalışmayı tercih etmesi	1	4
Lojistik sektöründe sık rotasyon yeteneklerin pes etmesine neden oluyor.	1	4
Sektörde benzer şirketlerin olmaması kaynaklı yeteneklerin sıfırdan keşfedilmesi, yetiştirilmesi	1	4
Toplam	24	100

Soru 4 -) Yetenek Yönetimi konusunda sektörünüze özgü dinamiklerden dolayı yaşadığınız sıkıntılar nelerdir?

Araştırmaya katılan 51 İKY profesyonelinin 24'ü B bölümünün 4.cü sorusunu yanıtlarken 11'i yetenek yönetimi sisteminin şirketlerinde bulunmadığını belirtmiş, 16'sı ise soruyu boş bırakmıştır.

Soruyu cevaplayan İKY Profesyonellerinin 6'sı yetenek yönetiminde sektörün dinamik olması ve yetiştirilen yeteneğin başka sektörlere transferi olduğunu belirtmişlerdir, şirketlerde sektörel bazlı yetenek yönetimi uygulamalarında yaşanan en yüksek frekans yetenek yönetiminde sektörün dinamik olması ve yetiştirilen yeteneğin başka sektörlere transferidir.

Yetenek yönetimi uygulamalarında yaşanan diğer yüksek frekanssa yeteneklerin bulunduğu sektöre göre beklentilerinin yüksek olmasıdır. Araştırmaya katılan katılımcıların 5'i şirketlerinde sektörel bazlı yetenek yönetimi uygulamalarında yeteneklerin bulunduğu sektöre göre beklentilerinin yüksek olmasıdır.

Başka yüksek frekans ise perakende sektöründe bulunmaktadır. Katılımcıların 4'ü perakende sektöründe kariyer hedeflerinin uzun vadeli ve kariyer yollarının kapalı olması kaynaklı sektörel sıkıntılar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların 3'ü sektörlerinin yetenek yönetimi sürecine uygun olmaması, yatırım yapılmaması kaynaklı sıkıntılar yaşadıklarını paylaşmış, 2 katılımcı lojistik sektörün erkek egemen olması kaynaklı bayan yetenekleri yönetmekte sıkıntı yaşadıklarını, 1'i sektördeki rakiplerin aşırı rekabetçi ücret skalaları kaynaklı yetenekleri transfer ettiklerini, 1'i çalışanların yetenek yönetimi uygulayan sektörlerde çalışmayı tercih etmesi kaynaklı sıkıntı yaşadıklarını, 1'i lojistik sektöründe sık rotasyon yeteneklerin pes etmesine neden olduğunu, 1'i sektörde benzer şirketlerin olmaması kaynaklı yeteneklerin sıfırdan keşfedilmesi, yetiştirilmesi için harcanan zaman ve maliyet kaynaklı sıkıntılar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan İKY Profesyonelleri yetenek yönetimi uygulamasının sektörel sıkıntılar anlamında ağırlıklı olarak perakende ve lojistik şirketlerinde ortak sıkıntılara rastlanmıştır. Diğer sektörlerin yetenek yönetiminde yaşadıkları sektörel sıkıntılar birbirileri ile paraleldir. Perakende ve lojistik sektörünün ağır çalışma şartları, yaş ortalamasının genç olması kaynaklı çalışan sirkülasyonu yeteneklerin program amacına ulaşmadan işten ayrılmasına sebep olmaktadır. Perakende sektörlerinde kendilerine benzer konsepti olmayan şirketlerde yetenekleri bulma, eğitme ve geliştirme anlamında ciddi emek ve zaman vermekte ancak çok hızlı çalışan kaybetmektedir. Yine perakende ve lojistik sektöründe sektörün doğası kaynaklı yapılan sık rotasyonlar çalışanların yıpranmasına ve işten ayrılmasına sebep olmaktadır.

Tablo: 4.20. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının (işe alım, eğitim, performans, ücret, vb.) Yetenek Yönetimi Uygulaması ile Entegrasyonu

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının (işe alım, eğitim, performans, ücret, vb.) hangilerinin çıktılarını yetenek yönetimi sisteminizle entegre etmektesiniz?	Frekans	Yüzde
Performans	11	33
Eğitim	10	30
Ücret	6	18
İşe alım	4	12
Disiplin yönetmeliği	1	3
Belirli bir İKY Fonksiyonu ile entegre değildir.	1	3
Toplam	33	100

Soru 5 -) İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının (işe alım, eğitim, performans, ücret vb.) hangilerinin çıktılarını yetenek yönetimi sisteminizle entegre etmektesiniz?

Araştırmaya katılan 51 İKY profesyonelinin 16'sı B bölümünün 5.ci sorusunu yanıtlarken 11'i yetenek yönetimi sisteminin şirketlerinde bulunmadığını belirtmiş, 24'ü ise soruyu boş bırakmıştır.

Araştırmaya katılan İKY Profesyonelleri şirketlerinde yetenek yönetimi ile insan kaynakları fonksiyonlarının en çok performans yönetimi ile entegre ederek çalıştıkları saptanmıştır. Katılımcıların şirketlerinde yetenek yönetimi ile entegre ettikleri İKY fonksiyonlarında 11 defa performans yönetimi ile entegre edildiğini, 10 defa eğitim, 6 defa ücret, 4 defa işe alım, 1 defa disiplin yönetmeliği, 1 defa da belirli bir İKY Fonksiyonu ile entegre edilmediği frekansı yakalanmıştır.

Yetenek yönetimi insan kaynağı planlaması, işe alım, eğitim-gelişim, yedekleme planlaması, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarını içeren stratejik bir süreçtir; bu süreç birbirinden destek alır ve beslenir. Bu nedenle süreçte sadece performans ya da ücret olarak kısıtlanamaz kısıtlanması durumunda uygulanan yetenek yönetimi eksik ya da başarısız olacaktır.

Tablo: 4.21. Şirketlerde Lider/Yönetici Yedekleme Programının Önemi

Şirketinizde lider/yönetici yedekleme programının sizce önemi nedir?	Frekans	Yüzde
Maliyetli dış kaynak kullanımına engel olur	10	42
Başarılı terfi sürecini ve yedekleme yapılmasını sağlar	10	42
Çalışan bağlılığı	4	17
Toplam	24	100

Soru 6 -) Şirketiniz lider/yönetici yedekleme programının sizce önemi nedir?

Araştırmaya katılan 51 İKY profesyonelinin 19'u B bölümünün 6'ncı sorusunu yanıtlarken 32'si bu soruyu boş bırakmıştır.

Katılımcılar şirketinizde lider/yönetici yedekleme programının önemi konusunda 10 defa en çok maliyetli dış kaynak kullanımına engel olduğu, 10 defa başarılı terfi sürecini ve yedekleme yapılmasını sağladığını, 4 defa da çalışan bağlılığı konusunda önemli olduğunu belirtmişlerdir.

İKY Profesyonelleri şirketlerinde lider/yönetici yedekleme programının maliyetli ve riskli olan dış kaynak kullanımını önlediğini vurgulamışlardır. Şirketin kendi bünyesi içinden çıkardığı yönetici/lider her zaman başarı ve verimlilik göstermeyebilir. Bunun için terfi alan yeteneğin doğru seçilmiş, eğitilmiş olması çok kritiktir.

Tablo: 4.22. Şirketlerde Yetenek Yönetimi İçin Üst Yönetimden Alınan Destek

Şirketinizin yetenek yönetimi için üst yönetimden ne kadar destek alabiliyorsunuz?	Frekans	Yüzde
Yeterli düzeyde destek alınıyor	9	45
Tam destek alıyoruz	8	40
Hiç destek almıyoruz	3	15
Toplam	20	100

Soru 7 -) Şirketinizin Yetenek Yönetimi için üst yönetimden ne kadar destek alabiliyorsunuz?

Araştırmaya katılan 51 İKY profesyonelinden 20'si B bölümünün 7'nci sorusunu yanıtlarken 24'ü bu soruyu boş bırakmış, 7'si ise şirketlerinde yetenek yönetimi uygulamasının olmadığını belirtmiştir.

Katılımcıların 9'u şirketlerinde yetenek yönetimi ile ilgili üst yönetimde yeterli düzeyde destek alırken, 8'i tam destek aldığını, 3'ü ise hiç destek almadığını belirtmiştir.

Yetenek yönetimi uygulaması şirketin üst ve orta düzey yöneticileri, çalışanları ile gerçekleştirdiği inanç bütünüğünün sağlanarak uygulandığı ve başarı gösterebildiği bir süreçtir ve bu süreçte üst yönetimin İKY'ne sağladığı destek çok önemlidir. Katılımcıların tam destek almadan çıkacağı bu uygulama çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumunda çalışanın şirkete olan bakış açısına ve şirketin performansına zarar verir.

Tablo : 4.23. Şirketlerde Yetenek Yönetimi İle İlgili Öngörülen Riskler

Şirketinizde yetenek yönetimi ile ilgili öngördüğünüz riskler nelerdir?	Frekans	Yüzde
Yetenek turnover oranı	10	56
Sürecin uzun vadeli olması kaynaklı çalışan tarafında motivasyonun zamanla düşmesi	4	22
Yetenek havuzuna seçilen kişilerin dışındaki kişilerin demotive olması	3	17
Sistemin doğru yönetilmemesi	1	6
Toplam	18	100

Soru 8 -) Şirketinizde Yetenek Yönetimi ile ilgili öngördüğünüz riskler nelerdir? Riskleri azaltmak için alınabilecek önlemler neler olabilir?

Araştırmaya katılan 51 İKY profesyonelinin 18'i B bölümünün 8'inci sorusunu yanıtlarken 22'si bu soruyu boş bırakmış, 11'i ise şirketlerinde yetenek yönetimi uygulamasının olmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan 10 İKY Profesyoneli şirketlerinde yetenek yönetimi konusunda yetenek turnoverının risk olarak değerlendirirken, 4'ü sürecin uzun vadeli olması kaynaklı çalışan tarafından motivasyonun zamanla düşmesi, 3'ü yetenek havuzu dışında seçilen kişilerin dışındaki kişilerin demotive olması, 1'i ise sistemin doğru yönetilmemesi durumunda risk oluşmasını öngörmüştür.

Araştırmaya katılan İKY Profesyonelleri şirketlerinde en büyük risk olarak yetenek sirkülasyonunu görmektedirler.

Tablo: 4.24. Şirketlerde Yetenek Yönetimi İle İlgili Öngörülen Riskleri Azaltmak İçin Alınan Önlemler

Şirketinizde yetenek yönetimi ile ilgili öngördüğünüz riskleri azaltmak için alınabilecek önlemler neler olabilir?	Frekans	Yüzde
Yetenek yönetimine katılan yetenekleri eğitim, ücret, performans vb. fonksiyonlarla desteklemek	5	28
Çalışan bağlılığını sağlayarak	5	28
Programın içeriğini detaylı şekilde programa katılan yeteneklere aktarmak, anlık geribildirimler vermek ve yeteneklerin beklentilerini iyi anlamak	3	17
Açık, net kariyer planları oluşturmak	2	11
Yeteneklerin seçimleri standart ve adil bir sisteme dayandırmak	1	6
Yetenekler için yedeklemeler yapmak	1	6
Danışman firma desteği almak	1	6
Toplam	18	100

Soru 9 -) Yetenek Yönetimi'ne dahil ettiğiniz potansiyel çalışanlarınızın sizce katıldığı yetenek yönetimi programına inancı, genel tutum ve yaklaşımı nasıldır?

Katılımcılar öngördükleri riskleri azaltmak için ise aldığı önlemler şu şekilde dağılım göstermektedir; İKY Profesyonellerinin 5'i yetenek yönetiminde riskleri azaltmak için programa katılan yeteneklerin eğitim, ücret, performans vb. fonksiyonlarla desteklenerek önlemler alınacağını öngörürken, 5'i çalışan bağlılığını sağlayarak risklerin azaltılabileceğini, 3'ü programa katılan yeteneklere programın içeriğini, amacını detaylı bir şekilde aktararak, anlık geri bildirimler vererek ve yeteneklerin beklentilerini iyi anlayarak, 1'i yeteneklerin seçimini standart ve adil bir sistemle gerçekleştirerek, 1'i yetenekler için yedeklemeler yaparak, 1'i ise danışman firma desteği alarak önlem alınabileceğini belirtmiştir.

İKY Profesyonellerinin ağırlıklı olarak şirketlerinde öngördükleri yetenek yönetimi risklerini azaltmak için yeteneğin beklentilerinin karşılanabilmesi ve çalışan bağlılığının sağlanması anlamında önlem aldıkları tespit edilmiştir. Çalışanlara programa katılmadan

Önce programın amacı, süreçleri ve sonuçları hakkında detaylı bilgi vermek yeteneklerin gereksiz ya da yüksek beklentilere girmelerini önleyecektir.

Tablo: 4.25. Yetenek Yönetimi'ne Dahil Edilen Potansiyel Çalışanların Katıldığı Yetenek Yönetimi Programına İnancı, Genel Tutum ve Yaklaşımı

Yetenek Yönetimi'ne dahil ettiğiniz potansiyel çalışanlarınızın sizce katıldığı yetenek yönetimi programına inancı, genel tutum ve yaklaşımı nasıldır?	Frekans	Yüzde
Yetenek yönetimi programına inançları tam, olumlu, hevesli	8	62
Bağlılıkları yüksek	3	23
Sabırsız	1	8
Beklentinin altında-düşük	1	8
Toplam	13	100

Soru 10 -) Yetenek Yönetimi'ne dahil ettiğiniz potansiyel çalışanlarınızın sizce ekibine ve işine karşı, genel tutumu, yaklaşımı nasıldır?

İKY Profesyonelleri şirketlerinde yetenek yönetimi'ne dahil edilen potansiyel çalışanların katıldığı yetenek yönetimi programına inancı, genel tutum ve yaklaşımı ile ilgili olarak 8'i yetenek yönetimi programına inançları tam, olumlu, hevesli, oldukları; 3'ü bağlılıklarının yüksek olduğu; 1 'i sabırsız olduklarını; 1'i ise beklentinin altında-düşük inanca sahip olduklarını belirtmiştir.

Katılımcılar şirketlerinde yetenek yönetimi programına dahil edilen potansiyel çalışanların katıldığı yetenek yönetimi programına inancı, genel tutum ve yaklaşımın olumlu yönde olduğunu belirtmişlerdir ancak bağlılıkları ise son derece düşük çıkmıştır. Kendisini yetenek olarak ilan eden çalışan daha iyi şartlar için daima farklı arayış ve beklentiler içinde olacaktır bu nedenle yeteneği yönetir ve geliştirirken bağlılığıda aynı oranda sağlamak çok önemlidir. Yeteneklerin programa olan davranış ve tutumunda programa

katılmadan önce proramın amacı, süreçleri ve sonuçları hakkında net, detaylı bilgi vermek çok önemlidir.

Tablo: 4.26. Yetenek Yönetimine Katılan Potansiyel Çalışanların Ekibe ve İşe Karşı, Genel Tutumu, Yaklaşımı

Yetenek Yönetimi'ne dahil ettiğiniz potansiyel çalışanlarınızın sizce ekibine ve işine karşı genel tutumu, yaklaşımı nasıldır?	Frekans	Yüzde
Olumlu, yönlendirici	8	44
Diğer arkadaşlarından farklı kulvarlarda olmaları kaynaklı bağlılık, motivasyon ve verimlilikleri yüksek	4	22
Kendilerini ekiplerindeki diğer arkadaşlarından üstün görme veya şirket kurallarını sıklıkla eleştirme	3	17
Bilmiyoruz	3	17
Toplam	18	100

Soru 10 -) Yetenek Yönetimi'ne dahil ettiğiniz potansiyel çalışanlarınızın sizce ekibine ve işine karşı, genel tutumu, yaklaşımı nasıldır?

Araştırmaya katılan 51 İKY profesyonelinin 18'i B bölümünün 10'ncu sorusunu yanıtlarken 25'i soruyu boş bırakmış, 8'i ise şirketlerinde yetenek yönetimi uygulamasının olmadığını belirtmiştir.

İKY Profesyonellerinin 8'i şirketlerinde yetenek yönetimi'ne katılan potansiyel çalışanların ekibe ve işe karşı, genel tutumu, yaklaşımı için olumlu, yönlendirici tutum içinde olduklarını belirtirken, 4'ü diğer arkadaşlarından farklı kulvarlarda olmaları kaynaklı bağlılık, motivasyon ve verimlilikleri yüksek olduğunu, 3'ü kendilerini ekiplerindeki diğer arkadaşlarından üstün görme veya şirket kurallarını sıklıkla eleştirme eğiliminde olduklarını, 3 katılımcı ise yetenek yönetimine katılan potansiyel çalışanların ekibe ve işe karşı, genel tutumu, yaklaşımı ile ilgili herhangi bir değerlendirme yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Yetenek Yönetimi'ne katılan potansiyel çalışanların ekibe ve işe karşı, genel tutumu, yaklaşımı şirketteki diğer potansiyellerin ve potansiyel adaylarının programa bakış açısını

olumlu kılmak için çok önemlidir. İKY'nin şirketteki yetenek yönetimi programdaki başarısını ölçümlemede bu kriter oldukça önemlidir.

Araştırmada karşılaştırmalar için T Testi de yapılmış katılımcıların çalıştığı şirket türü ve yetenek yönetimi uygulamasını kullanıp kullanmadıkları bilgisi karşılaştırılmıştır. Testte çıkan sonuç aşağıdaki gibidir:

Tablo: 4.27. Araştırmaya katılan şirketlerin şirket tipleri ve yetenek yönetimi uygulamalarını kullanma oranları

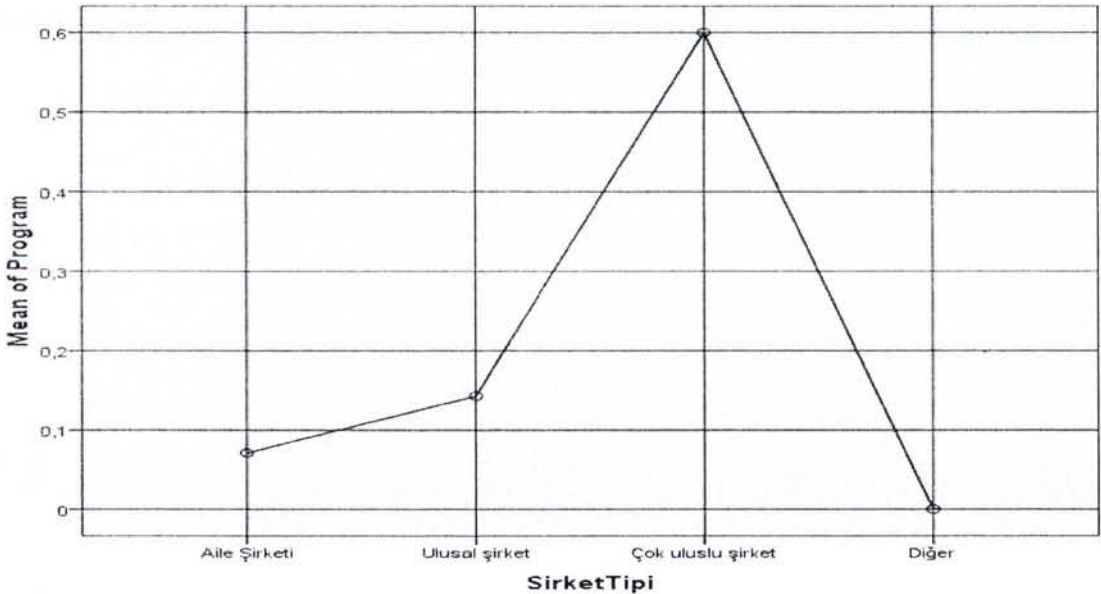
Program						
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Sapması	95% Güven aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Aile Şirketi	14	0,07	0,267	0,071	-0,08	0,23
Ulusal şirket	21	0,14	0,359	0,078	-0,02	0,31
Çok uluslu şirket	15	0,60	0,507	0,131	0,32	0,88
Diğer	1	0
Toplam	51	0,25	0,44	0,062	0,13	0,38

Araştırmaya katılan şirketlerde şirket tipleri kontrol edildiğinde yetenek yönetimi uygulaması çok uluslu şirketlerde ortalamanın 0,60 düzeyinde olduğu (Evet=1, Hayır=0), ulusal şirketlerde bu oranın 0,14 düzeyinde olduğu, aile şirketlerinde ise ortalamanın 0,07'e kadar düştüğü tespit edilmiştir.

Tablo: 4.28. Gruplar arasında yetenek yönetimi uygulamasını kullanma oranı arasındaki fark

Program					
	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Gruplar arasında	2,586	3	0,862	5,707	0,002
Gruplar içinde	7,1	47	0,151		
Toplam	9,686	50			

Şirketlerde yetenek yönetimi kullanma oranı ile ilgili gruplar arasında karşılaştırma yapıldığında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. ($p=0.002$)



Şekil 2.9. Şirket tipleri ve yetenek yönetimi kullanma eğilimi grafiği

Çıkan farkın sebebini incelemek için şirket türlerine göre kullanım oranını gözlemek adına yaptığımız grafikte uygulamanın çok uluslu şirketlerde çoğunlukla kullanıldığı, ulusal ve aile şirketlerinde ise kullanım oranının düştüğünü gözlemektedir.

Tablo: 4.29. Aile Şirketleri ve Ulusal şirketlerin yetenek yönetimi uygulamasını kullanma oranı arasındaki fark

Grup İstatistikleri

Program	SirketTipi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
	Aile Şirketi	14	0,07	0,267	0,071
	Ulusal şirket	21	0,14	0,359	0,078

Araştırmaya katılan ulusal (0,07) ve aile (0,14) şirketlerinin yetenek yönetimini şirketlerinde kullanma oranı birbirine yakındır.

Tablo: 4.31. Aile Şirketleri ve Ulusal şirketlerin yetenek yönetimi uygulamasını kullanma oranı bağımsız örnekler testi tablosu

Bağımsız Örnekler T-Testi

	Araçların eşitliği için t-testi						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Standart Hata Sapması	Farkın %95güven aralığı	
						Düşük	Yüksek
Şirket tipi (Ulusal/aile)	0,636	33	0,529	-0,071	0,112	-0,3	0,157

Aile şirketleri ile ulusal şirketler arasında yetenek yönetimi uygulamasını kullanma konusunda anlamlı fark yoktur. ($p=0.529$)

Tablo: 4.32. Aile ve ulusal şirketler Çok uluslu şirketlere göre yetenek yönetimi uygulamasını kullanma oranı arasındaki fark

Grup İstatistikleri					
	Şirket Tipi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Program	Çok uluslu şirket	16	0,56	0,512	0,128
	Aile şirketi + ulusal şirket	35	0,11	0,323	0,055

Çok uluslu şirketlerde yetenek yönetimi kullanım ortalaması 0,56 iken aile şirketi ve ulusal şirketlerde bu oran 0,11'dir. Yani çok uluslu şirketlerde yetenek yönetimi yerel şirketlerde olduğundan anlamlı derecede daha sık uygulanmaktadır (Tablo 4.3.3).

Tablo: 4.33. Aile ve ulusal şirketlerin, çok uluslu şirketlere göre yetenek yönetimi uygulamasını kullanma oranı bağımsız örnekler testi tablosu

Bağımsız Örnekler T-Testi							
	Araçların eşitliği için t-testi						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Standart Hata Sapması	Farkın %95 güven aralığı	
						Düşük	Yüksek
Şirket tipi (Yerel/çok uluslu)	3,219	20,638	0,004	0,448	0,139	0,158	0,738

Aile+ulusal (yerel) şirketler ile çok uluslu şirketler arasında anlamlı fark vardır. ($p=0.004$)

Sonuç itibarıyla Türkiye’de yetenek yönetimi yeni bir insan kaynakları fonksiyonudur. Ağırlı olarak çok uluslu şirketlerde kullanılmakta olup yeni yeni aile şirketi ve ulusal şirketlerde de uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulamayı şirketlerine uyarlayan İKY Profesyonellerinin öncelikli olarak şirket kültürleri ve yetenek yönetimi kullanma amaçlarına doğru şekilde belirlemeli, yetenek yönetimine tüm yönetimin katkıda

bulunmasını sağlaması gerekmektedir. Programa katılan yeteneklere programın amacı, sürecin tamamı hakkında detaylı bilgi verilmelidir. Yabancı şirketlerden alınıp üzerinde herhangi bir düzenleme yapmadan olduğu gibi şirketlere uyarlanan programlar başarısız olacaktır.

4.9. Sonuçlar ve Öneriler

Günümüz işletmeleri tüm dünyada yaşanan globalleşme, teknolojik gelişmeler ve hızla artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek, sektörün lideri olabilmek ve kalabilmek için geleceğe ilişkin planlar yapmak ve stratejilerini oluşturmak zorundadır ancak global ekonomi, teknolojik gelişmeler ve yüksek rekabet ortamında bu pekte kolay bir durum değildir. Tükenen kaynaklar, artan rekabet ortamı, değişen güç dengeleri ile birlikte oluşabilecek belirsizlikler için hazırlıklı olmak adına işletmeler kısa, orta ve uzun vadeli planlarla değişen, yeni şartlara hızlıca adapte olabilmek, zarar görmemek için kendilerini sürekli yenilemeli ve oluşacak yeni gelişmelere hazır olmalıdır.

En önemli ve kıt olan kaynağın insan olduğu günümüzde işletmelerin kaderini belirleyen insan kaynağının planlaması, işe alımı, eğitim-gelişimi, yedekleme planlaması, performans değerlendirmesi, ücretlendirmesi gibi stratejik bir yönetim süreci olan yetenek yönetimi ile rekabet ortamında üstünlük sağlayabilir, fark yaratabilir ve uzun vadeli planlarını sağlıklı bir şekilde hayata geçirebilir.

Günümüzde rakiplerine fark yaratan ve global rekabet ortamında pazarda güçlü olan birçok şirketin başarısında son yıllarda sıklıkla duyduğumuz “Yetenek Yönetimi” uygulamasının payının büyük olduğunu gözlemlemekle birlikte Türkiye’de bu yönetim felsefesinin yeni yeni işletmelere uyarlandığını görmekteyiz.

Türkiye’de ilk bankalarla hayatımıza giren bu yeni insan kaynakları yönetimi biçimi son yıllarda sektör ve şirket ölçeği, ulusal-yerel ya da aile fark etmeden hayatımıza hızlıca girmeye başladı.

Dünyada ihtiyaç duyulup kurgulanan bu yeni insan kaynakları yönetimi sistemi Türk işletmelerinin ihtiyaçlarına gözeterek ya da gözetmeden işletmelere entegre edilmesi zaman zaman fırsat zaman zamanda risklere yol açmaktadır.

Araştırmaya katılan ağırlığını Y kuşağının oluşturduğu 51 İKY Profesyonelinin verdiği yanıtlardan çıkan sonuçlar şu şekildedir;

Araştırmaya katılan şirketlerin İKY Profesyonellerinin büyük çoğunluğu şirketlerinde yeteneklerin yönetimi programının bulunmadığını belirtmişlerdir. Türkiye’de işsizlik oranı ve çalışan sirkülasyonunun yüksek olmasının kök nedenlerinde bu durumun payı olabilir. Dünyada İKY uygulamalarında bu kadar popüler olan bir yönetim biçiminin Türkiye’de yeterince yaygın olmamasının kök sebepleri araştırılmalıdır.

Türkiye’de birçok şirketin lider/yöneticilerini kendileri yetiştirmemektedir ya da bunun için özel bir programları yoktur. Bu durumda kaynak ya dışardan bulunacaktır ki bu en maliyetli ve riskli yöntemdir ya da şirkette bağlılığı yüksek, kendini geliştiren, yetenekli çalışanları klasik yöntemlerle şirket içinden lider/yönetici olarak seçeceklerdir. Yetenekli çalışanların çok az olduğu ve talep gördüğü Türkiye iş gücü piyasasında kendini farkında olan yetenekli çalışanı yeni arayışlara iteceğinden şirketlerin lider/yönetici yetiştirmemeleri, yedeklememeleri çok büyük problemlere yol açması kaçınılmazdır. İşletmeler kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapmalı ve bu planlar dahilinde de insan kaynağı planlamasına gitmelidir. Türkiye’de işletmelerde yönetici koltuklarına mevcut yöneticinin ayrılması durumunda kimin oturacağı belirlenmediği ya da yetiştirilmediği tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan 42 işletmenin gelecekte yönetim kadrolarında kimlerin olacağı bugün için belirsizlik ifade etmektedir.

Yetenek yönetimi Türkiye’de ağırlıklı olarak iki yıldır yapıldığı tespit edilmiştir. Dünyada uzun zamandır kullanılan yetenek yönetimi modeli Türkiye’de dört yıldan daha fazla kullanan işletme sayısı oldukça düşüktür. Uygulama global ya da büyük ölçekli şirketlerde hayata geçmiş olmasına rağmen yayılmamıştır son 2 yıldır ağırlıklı olarak İKY’nin gündeminde yer almaktadır. Bizim için yeni olan bu yeni İKY modelini yeni kullanmaya başlamışken şirketlerin İKY fonksiyonlarına entegre etmeden önce şirketin ihtiyaçlarının

ve uygulamadan beklentilerin saptanması ve sistemin buna göre işletmelere uyarlanması büyük katkı sağlayacaktır.

Türkiye İKY Profesyonelleri şirketlerinde yetenekleri / potansiyelleri yönetmek için ağırlıklı olarak özel Programlar (Eğitim, Gelişim, Proje) kullanmaktadır, şirketlerindeki yeteneği yönetmek için en çok kullandıkları uygulamanın yetenekleri dahil ettikleri özel eğitim, gelişim programları ve projelerdir.

Bu uygulama dışında farklı yöntemler kullanan işletmelerde bulunmaktadır. Bu konuda en sağlıklı yöntem şirketin ve yeteneklerin profili ve ihtiyacına göre tercih edilen yöntemdir.

Türkiye’de işletmelerde uygulana yetenek yönetimi sürecinin en belirgin amacı yönetici yetiştirmektir. Nüfusun genç ve turnoverı yüksek olan ülkemizde İKY Profesyonelleri şirketlerinde yönetici kademelerinin şirket içi çalışanlardan çıkartmaya ve yedekleme yapmaya çalışmaktadırlar. YY Uygulamasının bir diğer amacı da çalışan bağlılığını sağlayabilmektir.

Yine katılımcılardan aldığımız cevaplarda şirketlerin liderler yetiştirmediğini bunun için özel çaba gösteren küçük bir azınlığın olduğu saptanmıştır. Şirketlerde gelecekte ulaşmak istedikleri misyonların gerçekleşebilmesi için liderlerin katkısı büyüktür bu nedenle şirketlerinde lider yetiştirebilmeleri büyük önem taşımaktadır ve şirketin geleceğin liderlerini yetiştirmemesi bir risktir.

Türkiye’deki yetenek yönetimi uygulamalarının kısa ve orta vadeli hedeflere göre tasarlandığı tespit edilmiştir. Uzun vadeli planların çok olmadığı ya da uzun vadeli hedeflerin insan kaynağı planlamasının yapılmadığı tespit edilmiştir.

Türkiye’de şirketlerin yetenek yönetiminde yaşadıkları sektörel sıkıntılar birbirileri ile paraleldir Türkiye’de yetenek yönetimi uygulamasının sektörel sıkıntılar anlamında ağırlıklı olarak perakende ve lojistik şirketlerinde ortak sıkıntılar mevcuttur. Perakende ve lojistik sektörünün ağır çalışma şartları, yaş ortalamalarının genç olması kaynaklı çalışan sirkülasyonunun yüksek olması, yeteneklerin program amacına ulaşmadan işten ayrılmasına sebep olmaktadır. Perakende sektöründe kendilerine benzer konsepti olmayan şirketlerde yetenekleri bulma, eğitme ve geliştirme anlamında ciddi emek ve zaman vermekte ancak çok hızlı çalışan kaybetmektedir. Yine perakende ve lojistik sektöründe

sektörün doğası kaynaklı yapılan sık rotasyonlar çalışanların yıpranmasına ve işten ayrılmasına sebep olmaktadır.

Yetenek yönetimi; insan kaynağı planlaması, işe alım, eğitim-gelişim, yedekleme planlaması, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarını içeren stratejik bir süreçtir; bu süreç birbirinden destek alır ve beslenir. Bu nedenle süreçte sadece performans ya da ücret olarak kısıtlanamaz kısıtlanması durumunda uygulanan yetenek yönetimi eksik ya da başarısız olacaktır.

Araştırmaya katılan İKY Profesyonelleri yetenek yönetimi sürecinde en çok performans yönetimi ile entegre olduklarını paylaşmıştır. Çıktısı olmayan ya da geliştirilmeyen performansın yönetimi söz konusu değildir.

İKY Profesyonelleri şirketlerinde lider/yönetici yedekleme programının maliyetli ve riskli olan dış kaynak kullanımını önlediğini vurgulamışlardır. Şirketin kendi bünyesi içinden çıkardığı yönetici/lider her zaman başarı ve verimlilik göstermeyebilir. Bunun için terfi alan yeteneğin doğru seçilmiş, eğitilmiş olması çok kritiktir.

İKY Profesyonelleri şirketlerinde yetenek yönetimi sürecinde büyük risk olarak yetenek sirkülasyonunu görmektedirler ve öngördükleri yetenek yönetimi risklerini azaltmak için yeteneğin beklentilerinin karşılanabilmesi, çalışan bağlılığının sağlanması anlamında önlem almayı tercih etmekte. Çalışanlara programa katılmadan önce programın amacı, süreçleri ve sonuçları hakkında detaylı bilgi vermek yeteneklerin gereksiz ya da yüksek beklentilere girmelerini önleyecektir.

Türkiye’de şirketlerde yetenek yönetimi programına dahil edilen potansiyel çalışanların katıldığı yetenek yönetimi programına inancı, genel tutum ve yaklaşımın olumlu yönde olduğu belirlenmiştir ancak bağlılıkları ise son derece düşük çıkmıştır. Kendisini yetenek olarak ilan eden çalışan daha iyi şartlar için daima farklı arayış ve beklentiler içinde olacaktır bu nedenle yeteneği yönetir ve geliştirirken bağlılığı da aynı oranda sağlamak çok önemlidir. Yeteneklerin programa olan davranış ve tutumunda programa katılmadan önce programın amacı, süreçleri ve sonuçları hakkında net, detaylı bilgi vermek çok önemlidir.

Yetenek Yönetimi’ne katılan potansiyel çalışanların ekibe ve işe karşı, genel tutumu, yaklaşımı şirketteki diğer potansiyellerin ve potansiyel adaylarının programa bakış açısını

olumlu kılmak için çok önemlidir. İKY'nin şirketteki yetenek yönetimi programdaki başarısını ölçümlemede bu kriter oldukça önemlidir. Araştırmada yeteneklerin ağırlıklı olarak ekibine ve işine karşı olumlu tavır sergilediği gözlemlenmiştir.

Türkiye'de yetenek yönetimi yeni bir insan kaynakları fonksiyonudur. Ağırlı olarak çok uluslu şirketlerde kullanılmakta olup yeni yeni aile şirketi ve ulusal şirketlerde de uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulamayı şirketlerine uyarlayan İKY Profesyonellerinin öncelikli olarak şirket kültürleri ve yetenek yönetimi kullanma amaçlarına doğru şekilde belirlemeli, yetenek yönetimine tüm yönetimin katkıda bulunmasını sağlaması gerekmektedir. Programa katılan yeteneklere programın amacı, sürecin tamamı hakkında detaylı bilgi verilmelidir. Yabancı şirketlerden alınıp üzerinde herhangi bir düzenleme yapmadan olduğu gibi şirketlere uyarlanan programlar başarısız olacaktır.

Kaynaklar

Alvey, Susan. (2009) “*Çalışanları geliştirmek*” Melis İnan (Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları Harvard Business Press.

Atlı, Dr.Dinçer (2012) “*Yetenek Yönetimi*”, 1. Bs., İstanbul.

Aker, Sanem (2008), Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetilir mi? İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar, (Ed. Tarık SOLMUŞ), İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Bahar, Murat. (2002) “*E-Lerringe Başlarken Organizasyonel Gereksinimler*”, “*Düşünceden sonuca insan kaynakları*”, Tahiroglu, Figen. (Ed.) İstanbul: Hayat Yayıncılık, s.296-301.

Barutçugil, İsmet. (2002) Performans Yönetimi, 2. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayınları: 23.

Benligiray, Yard. Doç. Dr. Serap., *İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 2. Basım, Ekim 2008, s.149

Berger Lance A.,ve Berger Dorothy R. (2004)“*The Talent Management Handbook*”. New York: McGraw-Hill Trade.

Buckingham, Marcus. ve Vosburgh, Richard M. .(2001) “*The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!*,” Human Resource Planning, Vol.24 N.4, 2001.S.21.

Ceylan, Nevin (2007) “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE).

Cheese, Peter. Thomas, Robert J. ve Craig, Elizabeth. (2008) “*Talent Powered Organization*” USA:Executive Book Summaries.

Chowdhury, Subir. (2001) “*Talent Era, The: Achieving a High Return on Talent*” New Jersey: Financial Times Press.

Collings, David G. ve Mellahi Kamel, (2009) “*Strategic Talent Management: A ReviewAndResearchAgenda*”, Human Resource Management Review Vol.19, Usa, s.304

Çırpan, Hüseyin ve Şen, Aykut “*İşletmelerde Yenilikçiliği geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi*” Çerçeve Dergisi, Eylül 2009, s.116

Doğan, Selen ve Demiral, Özge. (2008) “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Bir Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi*”. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 17.

Erdoğan, İlhan. (1999), *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, 5.bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi.

Faisal Ali, (2008) “*How Do Big European Companies Present Themselves To Attract The Most Talented People*”, (Unpublished Master Thesis, University Of Kalmar, Baltic Business School)

Fındıkçı, İlhami. (2001) “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İstanbul : Alfa Yayınları.

Fitz-Enz,Jac ve Phillips, Jack J. (2001)“*İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*” İstanbul:Sistem Yayıncılık.

Gök, Sibel.(2006) “21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi” İstanbul : Beta Yayınları.

Genç, Onur (2006) “*Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Başarılı Örnekler*”, 14. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi Sunumu, İstanbul.

Hay, Michael (2002)“StrategiesforSurvival in the War of Talent,” *Career Development International*, Vol.7 N.1, s.52

Heinen, S.J. ve O'Neill, C. "*Managing Talent To Maximise Performance, Employment Relations Today*" Vol.31, 2004, s. 67

Kaynak, Tuğray., Adal, Zeki., Ataay İsmail ve Diğ., (2000) "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Krauss, Janet A. (2007) "*Succession Planning and Talent Management Recommendations to Reduce Workforce Attrition and Prepare for an Aging Population*", (Unpublished P.h.D. Thesis, Wilmington University, USA).

Keçecioğlu, Tamer. (2006) "*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*", İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Lambsdorff, Magnus Graft (2005) "*Egon Zehnder International GmbH, Yetenek Yönetimi Sunumu*", 13. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi Sunumu, İstanbul.

Mark A. Huselid, Richard A. Beatty, Brian Becker, "*Birinci Sınıf Oyuncular Mı Birinci Sınıf Komunlar Mı ? , Yetenek Yönetimi*", Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, İstanbul: Mess Yayınları, 2008.

McCauley, C. ve Wakefield M., (2006), "*Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep Its Strongest Workers*", The Journal For Quality&Participation, Winter, 29(4)., Aktaran Doğan ve Demiral, s.151

McCauley Cindy, Wakefield Michael. (2006) "*Talent Management in the 21st Century*," The Journal of Quality&Participation, Vol.29, N.4. s.4

Peters, Tom. ((November2006) "*Leaders As Talent Fanatics*", Leadership Excellence. s.12-13

Pogorzelski, Steve., Harriott, Jesse ve Hardy, Doug.(2010) "*Yetenekleri Bulmak: Dünyanın En İyi Çalışanlarını Bulmanın ve Elde Tutmanın Yolları*." Ümit Şensoy (çev.) İstanbul : Bzd Yayıncılık.

Rosse J. ve Levin R., (2001) “Talent Flow : A Strategic Approach to Keeping Good Employees, Helping Them Grow and Letting Them Go” San Fransisco : Jossey-Bass.

Rothwell W., ve Kazanas H.C., (2003)“*The Strategic Development of Talent*” HRD Press.

Rothwell, William. (2000) “*Effective Succesion Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, AMA*” Aktaran; S. Yazıcıoğlu.

Savaş, Tuğrul. (2006) “*Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri*” İstanbul: Çantay Kitabevi.

Steve Racz, (2000) “*Fiding The Right Talent Throught Sourcing And Recruiting*”, Strategic Finance.

Uyargil, Cavide. (2004) “*Kariyer Yönetimi*” İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Ders Notları.

Yeşildere, Murat. (2006), “*Yılanın Başını Ezmek*”, Popüler Yönetim Dergisi.

Warech, Michael A. “*Competency-Based Structured Interviewing, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*”, Vol:43, No:1, (February 2002).

<http://www.ntvmsnbc.com/id/25324292/> (04 Mart 2013)

www.tdk.gov.tr (06 Nisan 2013)

http://www.buildingiptevalue.com/05_SF/374_378.htm (06 Nisan 2013)

<http://www.turkcebilgi.com/sozluk/potansiyel> (12 Nisan 2013)

http://www.buildingipvaule.com/05_SF/374_378.htm (2010)

<http://www.citechr.com/33784-resource-materials-career-development-succesion-plan.html>, (14 Şubat 2010)

<http://www.citechr.com/33784-resource-materials-career-development-succesion-plan.html>, (14 Şubat 2010)

Jay C. “**Talent Management**”, Buzzle.com (06. Haziran 2008)

Ek: 1 Yetenek Yönetimi Anket Formu



Değerli Meslektaşlarım,

İnsan Kaynakları Yönetiminde yeni bir vizyon olan Yetenek Yönetimi Uygulamasına Türkiye’deki İnsan Kaynakları Profesyonellerinin bakışaçılarını, şirketlerin bu uygulamayı hangi amaçlar için yaptığını, bu alanda öngörülen riskler ve alınan önlemlerle ilgili araştırmak için oluşturulan bu anket sorularını kısaca cevaplayarak bu bilimsel araştırmaya katkı sağlamak ister misiniz?

Cevaplayacağınız sorular, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yürütülen **“Türkiye’deki İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Bakışaçıları”** ile ilgili yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Vereceğinizi tüm cevap ve şirket bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır, araştırma sonuçları ankete katılan tüm meslektaşlarımızla paylaşılacaktır.

Göstereceğiniz ilgi ve ayıracağınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Ayşegül KASAP

Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

A. Aşağıdaki sorular anket katılımcısına ait kişisel ve mesleki bilgileri içermektedir.

1. Cinsiyet

Bay

Bayan

2. Yaş

<input type="checkbox"/>	25 yaş altı
<input type="checkbox"/>	25-34 arası
<input type="checkbox"/>	35-43 arası
<input type="checkbox"/>	44 yaş ve üzeri

3. Eğitim düzeyi

<input type="checkbox"/>	Lise
<input type="checkbox"/>	Önlisans
<input type="checkbox"/>	Lisans
<input type="checkbox"/>	Lisansüstü (Master)
<input type="checkbox"/>	Doktora

4. Kıdem

<input type="checkbox"/>	0-3 yıl
<input type="checkbox"/>	4-7 yıl
<input type="checkbox"/>	8-11 yıl
<input type="checkbox"/>	12-15 yıl
<input type="checkbox"/>	15 yıl üstü

5. Faaliyet gösterdiğiniz sektörü lütfen belirtiniz.

6. Mevcut pozisyonunuz

Uzman Yardımcısı

Uzman

Yönetici

Müdür

Direktör

Diğer (lütfen belirtin)

7. Firma türü

Aile şirketi

Çok uluslu şirket

Ulusal-yerel şirket

Diğer (lütfen belirtiniz)

8. Şirketinizde uyguladığınız yetenek yönetimi programı var mı?

Evet var

Hayır yok

9. Şirketinizde lider ve/veya yönetici yedekleme programınız var mı?

Evet var

Hayır yok

10. Şirketinizde yetenek yönetimi programınız için kullandığınız özel bir isim var mı?

Var (Varsa lütfen ismini belirtiniz)

Yok

11. Şirketinizde bu süreci yürüten “yetenek yönetimi birimi” veya “yetenek yönetimi uzmanı” var mı?

Evet

Hayır

12. Şirketinizde yetenek yönetimi kaç yıldır uygulanmaktadır?

1 yıldan az

1–2 yıl

2–3 yıl

3–4 yıl

4 yıldan fazla

13. Şirketinizdeki yetenek yönetimi programı kaç yıl sürmektedir?

1 yıl

2 yıl

3 yıl

14. Daha önce hiç Yetenek Yönetimi Programı'na yetenek olarak katıldınız mı?

Evet

Hayır

15. Cevabınız hayır ise Yetenek Yönetimi Programı'na dahil olmak ister miydiniz?

Evet

Hayır

B. Anketin bu kısmında aşağıda yer alan açık uçlu sorular sizin Yetenek Yönetimi ile ilgili kişisel ve mesleki düşüncelerinizi ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen kısaca yanıtlayın.

1. Şirketinizdeki yetenekleri/potansiyelleri nasıl yönetiyorsunuz?
2. Şirketinizde uygulanan yetenek yönetimi uygulamasının temel amacı nedir?
3. Şirketiniz yetenek yönetimi uygulamasının geri dönüşünün kaç yılda sağlanması hedeflenmektedir?
4. Yetenek Yönetimi konusunda sektörünüze özgü dinamiklerden dolayı yaşadığınız sıkıntılar nelerdir?
5. İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının (işe alım, eğitim, performans, ücret vb.) hangilerinin çıktılarını yetenek yönetimi sisteminizle entegre etmektesiniz?
6. Şirketiniz lider/yönetici yedekleme programının sizce önemi nedir?
7. Şirketinizin Yetenek Yönetimi için üst yönetimden ne kadar destek alabiliyorsunuz?
8. Şirketinizde Yetenek Yönetimi ile ilgili öngördüğünüz riskler nelerdir? Riskleri azaltmak için alınabilecek önlemler neler olabilir?

9. Yetenek Yönetimi'ne dahil ettiğiniz potansiyel çalışanlarınızın sizce katıldığı yetenek yönetimi programına inancı, genel tutum ve yaklaşımı nasıldır?
10. Yetenek Yönetimi'ne dahil ettiğiniz potansiyel çalışanlarınızın sizce ekibine ve işine karşı, genel tutumu, yaklaşımı nasıldır?

Araştırmacı Özgeçmiři

Ayřegöl Kasap

27.05.1984 yılında İstanbul'da doğdu. Liseyi meslek lisesinde okuduktan sonra 2004 Yılında Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İşletme bölümünde başladığı önlisans öğrenimini 2006 bitirdi. 2006 - 2009 yıllarında Anadolu Üniversitesi İşletme fakültesinde lisans eğitimini tamamladı. Şuanda ise 2010 yılında Doğuş Üniversitesi Tezli Yüksek Lisans Programında başladığı öğreniminin tez aşamasındadır. 2006 yılında başlamış olduğu profesyonel iş hayatında 2009 tarihinden bu yana İnsan Kaynakları Yönetimi alanında İşe Alım ve Organizasyonel Gelişim Uzmanı olarak devam etmektedir.

Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi



0007719